

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ АНАЛИЗА СРЕДЫ  
ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В СИТУАЦИИ ВЫХОДА НА  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

Магистерская диссертация

обучающейся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент заочной формы обучения,  
группы 09001674  
Тимофеевой Марины Николаевны

Руководитель:

Ломовцева О.А.,

проф., доктор экономических наук

Рецензент:

Максимов Д.С.

Генеральный директор

ООО «ГРУЗ.КОМ»

БЕЛГОРОД 2019

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ КОМПАНИИ.....	8
1.1 Сущность основных теоретических подходов к стратегическому анализу среды компании.....	8
1.2 Факторы влияния, значимые для анализа среды транспортной компаний в ситуации выхода на международный рынок.....	19
1.3 Методологические приемы стратегического анализа среды компании.....	29
Выводы по главе 1.....	44
ГЛАВА 2 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ.....	46
2.1 Общая характеристика производственно-хозяйственной деятельности компании.....	46
2.2 Комплекс проблем стратегического анализа среды на отраслевом уровне.....	55
2.3 Методика проведения стратегического анализа среды на уровне компании.....	62
Выводы по главе 2.....	74
ГЛАВА 3 НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДОЛОГИИ АНАЛИЗА СРЕДЫ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В СИТУАЦИИ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК.....	76
3.1 Содержание рекомендаций по проведению стратегического анализа среды компании.....	76
3.2 Организационно-экономическое обоснование внедрения разработанных методических предложений в практику деятельности компании.....	90
Выводы по главе 3.....	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	104
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	109
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	116

## Введение

**Актуальность темы исследования** состоит в том, что решение проблемы выхода на зарубежные рынки в условиях роста неопределённости и высокой конкуренции требует использования методов стратегического анализа среды компании как внешней, так и внутренней. Это облегчает решение задачи проникновения и закрепления на рынке. Несмотря на то, что подобный подход позволяет получить определенные преимущества, в частности, -достичь стратегические цели, усилить конкурентные преимущества и снизить влияние негативных факторов, он обусловлен и необходимостью использования больших объемов ресурсов компании: трудовых, финансовых, временных и прочих. Это обстоятельство обосновывает необходимость оптимизации не только процессов реализации плановых мероприятий по выходу на внешний рынок, но и самого планирования как одного из наиболее важных бизнес-процессов.

Результаты, полученные в ходе оперативного планирования, тактического или стратегического анализа среды компании, несомненно, позволяют управленческому персоналу компании рационально использовать инвестиционные возможности, составлять более достоверные прогнозы и разработать чёткий план стратегического развития.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Вопросы, связанные с изучением отдельных сторон исследуемой проблемы, нашли свое отражение в научных трудах известных отечественных и зарубежных ученых.

Проблематика стратегического анализа внешней и внутренней среды нашла отражение в фундаментальных работах отечественных и зарубежных ученых В.Н. Андреева, В.А. Гневко, А.Г. Гранберга, Г.Н. Константинова,

Д.С. Львова, В.Н. Парахиной, М. Портера, В.Е. Рохчина, Й. Шумпетера и др., результаты, которых выступили в качестве основы для исследований в области научного обеспечения стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. В работах П.С. Завьялова, В.И. Мухина, З.П. Румянцевой, широко представлены компоненты внешней и внутренней среды предприятия.

**Проблема исследования** состоит в недостаточной методической обеспеченности процедур стратегического анализа среды, направленного на установление соответствия потенциала транспортной компании условиям, рискам и возможностям выхода на международный рынок.

**Объектом исследования** является система факторов внешней и внутренней среды транспортных компаний, значимых для условий выхода на международный рынок, на примере ООО «ГРУЗ.КОМ».

**Предметом исследования** являются общие методологические приемы стратегического анализа среды, а также способы, специфичные для транспортных компаний.

**Цель исследования** – разработать и внедрить методологию анализа среды транспортной компании в ситуации выхода на международный рынок, предложить ряд конкретных практических рекомендаций по данному направлению и провести их организационное и экономическое обоснование.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач:**

- раскрыть сущность основных теоретических подходов к стратегическому анализу среды компании;
- выявить факторы, значимые для анализа среды транспортной компаний в ситуации выхода на международный рынок;
- изучить методологические приемы стратегического анализа среды компании;
- дать характеристику производственно-хозяйственной деятельности компании;

- исследовать комплекс проблем стратегического анализа среды на отраслевом уровне;
- определить методику проведения стратегического анализа среды на уровне компании;
- сформулировать комплекс рекомендаций по проведению стратегического анализа среды компании;
- представить организационно-экономическое обоснование внедрения разработанных методических предложений в практику деятельности компании.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили работы ученых по логистике, теории организации, стратегическому управлению и международному маркетингу, менеджменту и экономике организации, материалы научных и практических конференций по различным аспектам исследуемой проблемы. При этом были использованы следующие общие и специальные **методы исследования**: методы диалектического познания, аналитический, системный, структурно-функциональный, исторический, сравнительно-правовой; при выявлении проблем и обосновании решений задач диссертационного исследования использовались методы обобщения, дедукции, абстрагирования, экстраполяции, а также специальные методы наблюдения, моделирования, сравнения, маржинального анализа и другие.

**Эмпирической базой исследования** послужили аналитические материалы, опубликованные на интернет-сайтах конкретных компаний и аналитических центров, а также транспортной компании ООО «ГРУЗ.КОМ», предоставившей комплекс планово-отчетных и нормативных документов о деятельности организации.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в уточнении методологии стратегического анализа среды применительно к условиям деятельности транспортных компаний, связанным с оценкой возможностей выхода на международный рынок.

В целом были получены следующие результаты, имеющую научную новизну:

- уточнена и графически представлена сущность стратегического анализа среды компании, учетом факторов, значимых в ситуации выхода на международный рынок;
- определен принцип системности методологических приемов стратегического анализа среды компании с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации применяемым аналитическим инструментарием;
- разработан методический подход, включающий комплекс мероприятий внутриорганизационного характера и операций по изучению внешней среды транспортной компании при выходе на международный рынок, учитывающий развитие транспортной инфраструктуры.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке эффективной методике проведения стратегического анализа среды транспортной компании, которая позволит выйти на международный рынок.

**Апробация научного исследования.** По материалам диссертационного исследования опубликовано две научные работы общим объемом 4,45 печатных листа в сборниках, опубликованных в базе РИНЦ:

1. Тимофеева, М.Н. Оценка внешней и внутренней среды компании: методология и практика. / М.Н. Тимофеева //Международный научно-практический журнал «Экономика и социум».– 2017.– № 4 (35);
2. Тимофеева, М.Н. анализ как основная составляющая часть мониторинга на предприятии. / М.Н. Тимофеева // Международный научно-практический журнал «Экономика и социум».– 2017.– № 1 (32).

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, содержащего 70 источников, и двух приложений. Исследование выполнено на 116 листах печатного текста, содержит 32 рисунка, 15 таблиц.

Во введении охарактеризованы актуальность исследования, разработанность темы, его методологические и теоретические основы, предмет, цели и задачи исследования.

В первой главе исследования обобщено понимание сущности стратегического анализа среды компании.

Во второй главе исследования сформирована методика проведения стратегического анализа среды транспортной компании.

В третьей главе исследования сформулированы научно-практические рекомендации по внедрению методологии анализа среды транспортной компании в ситуации выхода на международный рынок.

Заключение содержит основные теоретические и практические выводы, полученные в ходе исследования.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ КОМПАНИИ

## 1.1 Сущность основных теоретических подходов к стратегическому анализу среды компании

Перспектива развития компании напрямую зависит от правильности принимаемых управленческих решений. Поэтому своевременность выявления различных предпринимательских рисков, оценки их влияния на организацию способствует принятию экономически обоснованных управленческих решений. В этой связи большое значение приобретает стратегический анализ. Стратегический анализ среды предполагает исследование конъюнктуры рынка, деятельности конкурентов, поставщиков, покупателей. Он позволяет определить не только различные риски, но и выявить открывающиеся возможности, разработать стратегию развития предприятия. Также особое значение в стратегическом анализе занимает исследование внутренней среды, а именно: потенциала компании, эффективности использования ресурсов, выявление резервов роста прибыли, конкурентных преимуществ.

В качестве зарождения стратегического анализа в качестве одного из направлений стратегического литературные источники указывает окончание 1960-х годов. В этот период происходят преобразования крупных и средних компаний в отраслевые комплексы, которые стали объединять производство гетерогенной продукции, сопровождавшимися попытками выхода с ней в различные сегменты рынка. Одновременно с этим количественный рост происходил уже менее быстрыми темпами, а некоторые сегменты и вовсе утратили перспективы развития. Данное неравенство между сегментами возникло на основе различий по степени насыщения, изменения социальных, экономических и политических условий среды, постоянного роста конкуренции и тенденций к быстрой смене или изменения технологий.

Как и любой процесс управления, стратегический менеджмент включает этапы стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии (рис.1.1.1).

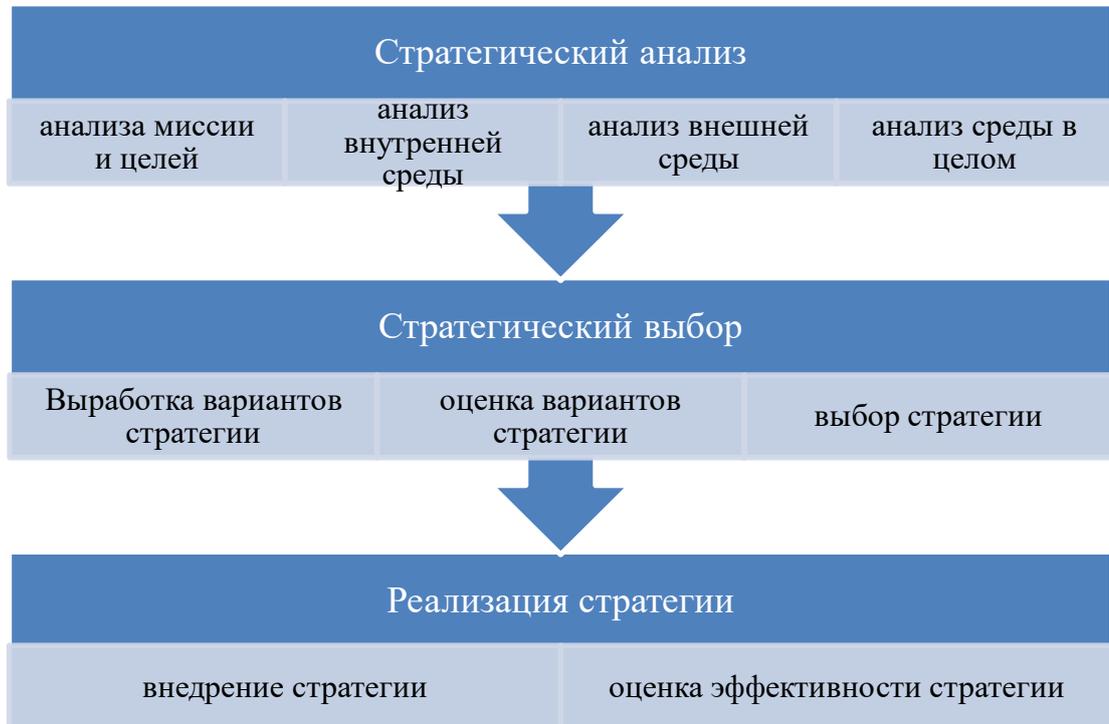


Рисунок 1.1.1 - Укрупненные этапы стратегического менеджмента

[сост. авт. с исп.[6]

Как обособленный специальный предмет для исследования стратегический анализ изучался целым рядом ученых на различных этапах развития научной экономической мысли. Применительно к специфике нашего исследования можно отметить работы в области стратегического анализа Дж. Б. Кларка [26] и Д.Н. Скотта[52], Марча [36], М. Портера [45], Линбдона[20].

С позиции М. Кэй и Р.Г. Дэйсона считается доказанным, что «в случае отсутствия предварительного стратегического анализа, организации начинают осуществлять свою стратегию без наличия ясного набора целей, что приводит к затруднениям в бизнесе уже в первые месяцы работы» [17].

Следует учитывать, что перед проведением непосредственно анализа организационной среды необходимо сформировать чёткое представление,

что в качестве его основы имеется практически неограниченный массив информации, которая далеко не полностью может быть использована для принятия основных управленческих решений. С целью снижения временных затрат, затрат труда и финансовых издержек, ориентированных на анализ внешней среды организации, следует установить «фильтры» и «барьеры» для выделения полезной информации (релевантной информации). Фильтры должны устанавливаться в строгом соответствии с миссией, стратегическими целями и, на более низких уровнях планирования, задачами компании. В этой связи для начала стратегического анализа необходимо иметь хотя бы первичную «грубую» формулировку миссии, желательны цели фирмы, подлежащих уточнению в ходе и по результатам анализа [15, с.34].

С позиции исследования именно анализ среды считается важнейшим процессом формирования стратегии управления. По его результатам можно переходить к определению реальных целей, формированию стратегии. В меньшей степени по результатам данного типа анализа корректируется миссия компании.

В ходе исследования установлено, что в основу стратегического анализа среды должен быть положен ряд общеметодологических принципов:

- системный подход – в соответствии с ним организация представляет собой сложную систему, функционирующую среди систем открытого типа и включающую ряд подсистем;
- комплексный анализ – всех подсистемы и элементы фирмы подлежат анализу;
- принцип динамики и принцип сравнительного анализа – предполагают рассмотрение всех показателей в ходе их изменения, в том числе в сравнении с показателями деятельности конкурентов;
- учет отличительных особенностей компании (региональных или отраслевых).

Стратегический анализ имеет определяющее значение и для процесса развития организации. Полный, своевременный и качественный

стратегический анализ может стать одним из конкурентных преимуществ организации, в той мере, в которой представляет актуальную и полезную информацию, например, в части конъюнктуры рынка или особенностей отрасли. Одним из достоинств стратегического анализа в литературе определена возможность долгосрочного использования его методики и результатов. Стратегический анализ позволяет отчасти определить возможные варианты будущего компании через рассмотрения настоящих и прошлых характеристик ее деятельности. Это позволяет увидеть глубинные или скрытые причины, вызывавшие негативный для компании результат или, наоборот – представляет ориентиры на направления способные обеспечить рост. На базе информации, полученной в ходе стратегического анализа, рекомендуется выбирать рациональную стратегию роста (снижения затрат и т.д.) из выявленных множества альтернатив. В ходе выбора необходимо найти ответы на ряд вопросов (рис. 1.2.1):

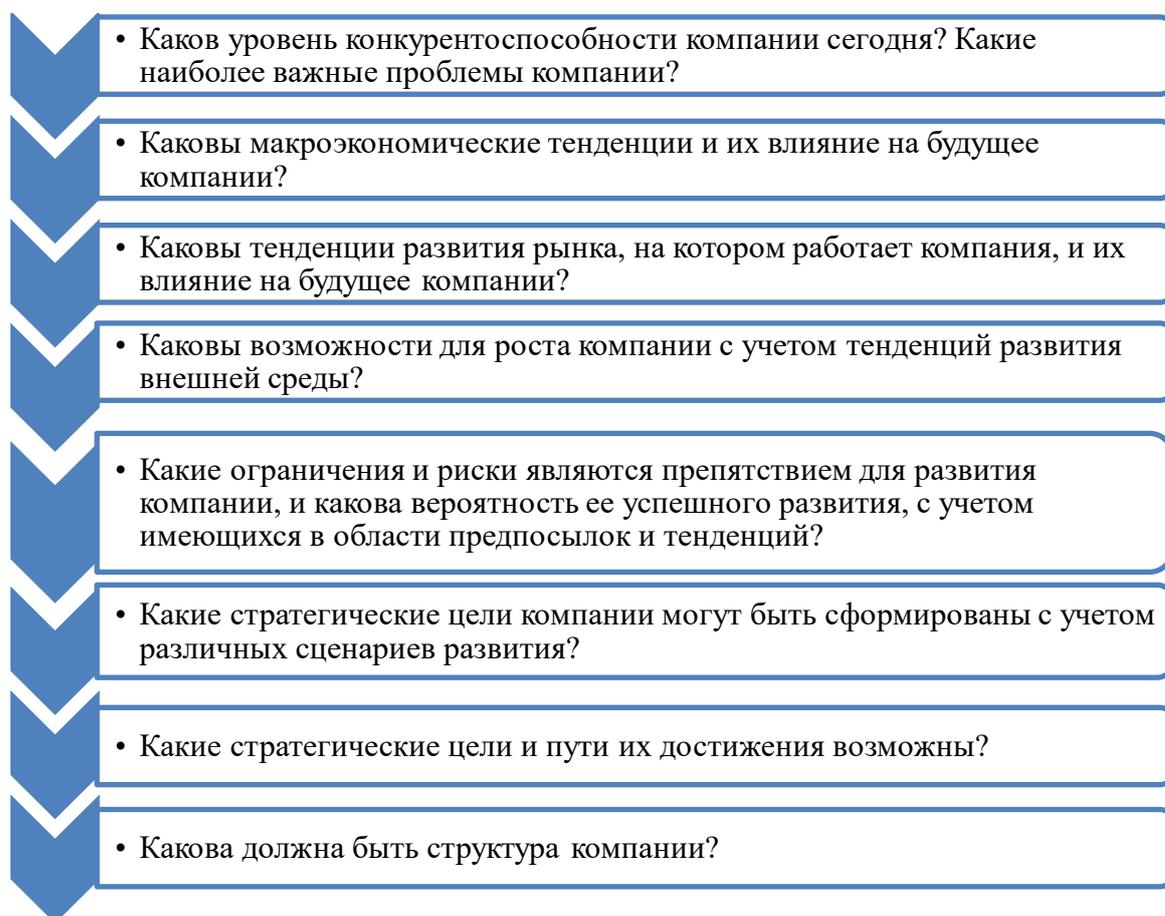
- 
- Каков уровень конкурентоспособности компании сегодня? Какие наиболее важные проблемы компании?
  - Каковы макроэкономические тенденции и их влияние на будущее компании?
  - Каковы тенденции развития рынка, на котором работает компания, и их влияние на будущее компании?
  - Каковы возможности для роста компании с учетом тенденций развития внешней среды?
  - Какие ограничения и риски являются препятствием для развития компании, и какова вероятность ее успешного развития, с учетом имеющихся в области предпосылок и тенденций?
  - Какие стратегические цели компании могут быть сформированы с учетом различных сценариев развития?
  - Какие стратегические цели и пути их достижения возможны?
  - Какова должна быть структура компании?

Рисунок 1.1.2–Вопросы стратегического анализа среды [сост. авт. с  
исп.15]

Стратегия организации – «это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей» [44]. В широком смысле, разработка комплекса стратегических действий компании означает определение общих направлений ее деятельности. Непременным условием является её построение, основанное на реальных возможностях организации. В целом «стратегия» – это обоснованные ответные действия компании на объективные факторы или следствия внутриорганизационных факторов деятельности. Помимо прочего, стратегия состоит из совокупности идей – глобальных направлений развития на определенном временном интервале.

Стратегический анализ представляет собой и один из элементов стратегического управления – аналитический компонент. За счет него значительной мере определяют перспективные возможности и стратегические альтернативы развития организации, он представляет возможность снизить уровень неопределенности в ходе принятия управленческих решений. Иными словами, стратегический анализ позволяет повысить эффективность решений и действий, направленных на повышение конкурентоспособности компании. С позиции диалектики, стратегический анализ – инструмент преобразования массивов данных, полученных в ходе анализа среды организации, в перечень оснований для принятия ключевых управленческих решений в долгосрочной перспективе.

В литературе встречается подход к рассмотрению стратегического анализа с двух позиций. Первая рассматривает понятие «стратегический» – как долгосрочный план конкретных действий по достижению определенной цели. Вторая под «стратегическим» развитием понимает долгосрочное качественно определенное преобразование. В том и другом случае в качестве цели стратегического анализа рассматривается совершение управляющего воздействия на текущее и возможное влияние будущее положение организации, определение возможных стратегических последствий этих

действий и степени их влияния на стратегический выбор. Цель анализа состоит и в том, чтобы «определить общую картину, очертить контуры внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор» [18, с. 43].

В своих работах И.А. Бланк высказывал мнение, что объектами стратегического анализа в зависимости от этапа развития должны стать:

- состояние внутренней и внешней среды организации и их изменения (макросреда или отраслевое окружение);
- характеристики изменений организации в прошлом и модели её будущего развития;
- потенциал, имеющийся текущий момент времени и стратегическая позиция;
- реализуемые или предполагаемые к реализации стратегии и возможные стратегические альтернативы.

С его мнением нельзя не согласиться, потому что на всех этапах следует проводить тщательный анализ для выявления основных проблем и направлений развития организации.

Отсюда можно прийти к следующему: для возможности проведения анализ указанных категорий и объектов необходимо использовать ряд инструментов стратегического анализа:

- методы количественной оценки;
- модели, описанные математическим или иным формализованным способом;
- индивидуальный анализ на основе творческого подхода – предполагающий учет специфики конкретной организации анализ, основанный на аналитических возможностях и способностях к интуиции управленческого персонала и сотрудников плановых подразделений.

Существует мнение, что стратегический анализ среды является исходным и для процессов стратегического управления. С таким мнением сложно не согласиться в силу того факта, что он обеспечивает, как уже

отмечалось ранее, информационную основу для формулировки миссии, определения целей фирмы, а также для разработки стратегии, способствующей достижению целей и реализации миссии компании. Стратегический анализ дает возможность преобразовать стратегическое положение организации за счет идентификации изменений, возникающих в экономической среде функционирования, и определения степени их возможного воздействия на деятельность организации, ее сущность, конкурентных преимуществ и возможностей организации к сопротивлению последствиям этих изменений.

В соответствии с данным подходом основной целью стратегического анализа представляется проведение оценки интенсивности воздействия основных факторов на текущее положение и возможные будущие позиции организации, выявление степени их влияния на выбор стратегических альтернатив.

Д.М. Ершов и А.А. Кобылко считают, что «результатом стратегического анализа является и определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности» [25, с. 15]. Впоследствии и на основании выделенных целей становится возможной постановка задач организации. Они, в свою очередь, являются предпосылками для определения ориентиров стратегического планирования, определяемых рядом показателей. А уже представленные в наглядной форме показатели имеют финансовые или нефинансовые источники. Отличия финансовых показателей состоит в том, что они выражаются в цифрах, наглядны, хорошо подходят для выявления сильных и слабых сторон, сравнения различных вариантов развития организации, облегчают текущий и итоговый контроль [25, с. 15].

В процессе стратегического анализа среды можно выделить четыре традиционных этапа. В ходе каждого из них проводятся процедуры и решаются специфические задачи (табл. 1.1.1).

1. Первый этап предполагает анализ миссии и целей. Этот этап направлен на определение целей, постановку основных задач, выявление особенностей управленческих отношений внутри организации. Цель и миссия формируют среду, в условиях которой определяются стратегии, предполагаемые к реализации, а также критерии оценки результатов.

Традиционно в зависимости от миссии и целей определяется само существование организации и характер деятельности. Основные задачи определяют те действия, которые организация должна совершить в среднесрочной или долгосрочной перспективе для достижения цели.

Таблица 1.1.1 – Характеристика этапов стратегического анализа в компании  
[сост. авт. с исп. [20]]

№	Процедуры	Задачи
1	Анализ миссии и целей	Идентификация миссии и цели развития
2	Анализ внутренней среды	Оценка стратегического потенциала
3	Анализ внешней среды	Оценка стратегического климата (условий)
4	Анализ среды в целом	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества

2. На втором этапе стратегического анализа происходит анализ внутренней среды. Происходит определение состава и качества ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по каждому из направлений деятельности. В случае их множества допускается концентрация усилий на основных направлениях. Наиболее простым к применению представляется метод выявления основных преимуществ и недостатков организации. Однако более достоверные результаты позволяет получить более сложный – использование инструмента «цепочки ценности» или «цепочки образования стоимости».

3. На третьем этапе анализу подлежит внешняя среда организации. Иными словами, компонентом стратегического анализа выступает исследование характеристика объектов и аудиторий внешней среды, в которой действует организация. Современная организация функционирует на фоне сложной системы внешних факторов, каждый из которых включает

множество элементов. Внешняя среда характеризуется значительными изменениями, которые формулируют стратегические вопросы.

Внешняя среда создаёт возможности или формирует угрозы для планов компании. В развитие этой теории, американские теоретики менеджмента Г. Джонсон и К. Скулз указывают, что «внешняя среда с точки зрения перспективы стратегического управления представляет две основные проблемы: формирование обоснованной точки зрения на общее или основное воздействие внешней обстановки и сложность попыток проанализировать влияние каждой переменной среды» [27].

С позиции исследования анализ факторов внешней среды необходимо проводить в следующем порядке: определить полный перечень факторов, с помощью экспертных оценок или с использованием методологического аппарата логики отобрать наиболее значимые, дать их максимально полную характеристику.

4. Четвертый этап предполагает рассмотрение среды в целом. Стратегический анализ на данном этапе в качестве цели имеет определение общей системы внутренних ограничений стратегического выбора. Внутренний анализ необходимо концентрировать на двух направлениях: выявление сильных и слабых сторон; определение ожиданий и выявление возможностей у собственников, высшего и среднего звена менеджмента и персонала влиять на процесс стратегического планирования. Не смотря на иерархию, именно персонал выступает в качестве базиса этапа внутреннего анализа.

Поддержание баланса между процессами, протекающими в организации, принято считать основным аспектом анализа (рис.1.1.3).



Рисунок 1.1.3– Основные процессы фирмы и влияющие на них факторы[сост. авт. с исп. [31]

Основное назначение управленческого воздействия – обеспечение «баланса входа и выхода». В случае нарушения баланса, в организации возрастает уровень внутренних критических для существования рисков. Современный рынок значительно усилил требования по нахождению и поддержанию баланса внутри организации. Это обстоятельство находит выражение в том, что в системе стратегического управления первым является компонента стратегического анализа среды.

В каждой конкретной организации анализ внешней и внутренней среды может осуществляться в различных формах. Как уже отмечалось ранее, он – основа для принятия решений о деятельности организации. Здесь уместно рассмотреть методы анализа, возможные к применению для сбора информации по двум направлениям: выбор стратегии и стратегическое планирование; оценка хода реализации стратегии.

Из данного положения следует авторская позиция о необходимости разделения стратегического анализа на два этапа:

- сравнение плановых и реальных возможностей, определяемых средой; определение разницы между ними. На данном этапе проводится оценка поставленных целей и полученных результатов.

– анализ вариантов возможного развития организации, выявление стратегических альтернатив.

Основной персонал организации является важным объектом на этапе внутреннего анализа. От его действий в значительной мере зависят темпы стратегических изменений. Если стратегические альтернативы определены, то можно преступать к заключительному этапу разработки стратегии – выбору наиболее реального варианта и подготовке плана стратегического развития.

Исходя из выше сказанного, сущность стратегического анализа среды можно изобразить в виде схемы (рис. 1.1.4). Данная схема дает наглядно представление о стратегическом анализе и поможет правильно выбрать стратегию организации.



Рисунок 1.1.4– Сущность стратегического анализа [сост. автором]

Проанализировав теоретические подходы стратегического анализа среды можно сказать, что его исследование продолжается до сих пор, так как он является неотъемлемой частью стратегического менеджмента организации. Исследовав стратегический анализ среды, на рисунке 1.1.4 обобщена вся сущность стратегического анализа среды компании в виде схемы, которую можно использовать в любой организации для разработки стратегии. Однако также необходимо учесть факторы, которые влияют на проведение стратегического анализа среды в зависимости от ситуации, в которой она находится.

## **1.2 Факторы влияния, значимые для анализа среды транспортной компании в ситуации выхода на международный рынок**

В каждой компании наступает момент, когда она достигла определенного уровня в своей отрасли и ей необходимо выходить на внешние, в частности, международные рынки. Международный рынок представляет собой совокупность рынков государств, имеющих специфику, определяющуюся географическими, климатическими, национальными, культурными, религиозными и политическими условиями.

Многие транспортные компании собираются выходить на международные рынки для увеличения грузооборота и, следовательно, прибыли. Перед этим необходимо правильно встроить стратегию, которая основывается на результатах стратегического анализа.

В части стратегического анализа среды транспортной компании основными целями являются:

- анализ ситуации на рынке и формирование системы стратегических действий, тактических мероприятий по развитию системы объектов, обеспечивающих функционирование организации, технологий, принципов взаимодействия с заказчиками, другими транспортными организациями;

- разработка рекомендаций по повышению конкурентного организации, качества работы и предоставляемых услуг;
- оптимизация системы тарифов и формирование системы мероприятий для активизации спроса на различные виды перевозок(скидки, акции, реклама, преференции и т.п.);
- обеспечение устойчивого финансово-экономического положения за счет освоения дополнительных видов деятельности, расширения комплекса транспортного обслуживания.

Данный вид анализа также необходим для формирования стратегических и оперативных планов развития организации. Помимо рынка транспортных услуг он включает как минимум смежные рынки: сферу производства, потребления, зарубежные рынки, рынок услуг и др. Конечно при этом основным направлением анализа остается оценка влияние различных факторов на рынок транспортных услуг и работу компании.

Конъюнктура рынка (потребительского, транспортного и т.д.) – это сложившаяся в конкретный период или момент времени ситуация. Она подлежит характеристике с использованием ряда показателей (рис. 1.2.1).



Рисунок 1.2.1 –Показатели конъюнктуры транспортного рынка [сост. автором]

Со стороны транспортных компаний в ходе анализа рыночной конъюнктуры необходимо решение следующих задач:

- характеристика объемов рынка услуг и текущего положения организации;
- определения уровня конкуренции, непосредственных конкурентов, выявление возможных партнеров и посредников;
- исследование потребностей, выявление их потенциала, определение уровня платежеспособного спроса на услуги организации;
- изучение факторов, влияющих на эффективность и конкурентоспособность транспортной организации;
- прогнозирование дальнейшей деятельности на основе результатов конъюнктурного анализа.

К анализу конъюнктуры транспортного рынка применим методический подход, предусматривающий его изучение на основе трех взаимосвязанных групп показателей:

- показатели оценки внешней среды;
- показатели, характеризующие сферу обращения транспортных услуг;
- показатели оценки внутренней организационной среды.

Для анализа внешней среды рассчитывают показатели, оценивающие факторы влияния на деятельность транспортной компании по группам.

Особое место занимает анализ факторов международной среды, который требует определения:

- количественной и стоимостной оценки деятельности компаний, осуществляющих импорт из-за рубежа подвижного состава и ресурсов, строительство, совместное производство, экспорт;
- объемов материальных и нематериальных ресурсов, перемещаемых по внутренним и международным транспортным коридорам (импорт, экспорт, транзит);

- перспективы развития международных перевозок в рамках внешних интеграционных объединений – стран ЕС или СНГ;
- учет влияния процессов глобализации или международной интеграции на различные рыночные сегменты (например, последствия принятия России в ВТО)

Анализ рынка транспортных услуг предполагает изучение объемов и структуры перевозок грузов в динамике, прогнозирование развития грузогенерирующей сферы, определение значения транспортно-экспедиционных и обслуживающих компаний в развитии конкуренции, оптимизации транспортных затрат, определение положения компании на рынке транспортных услуг, оценка потенциала по удовлетворению качественно изменяющихся и растущих потребностей.

По данным исследования РБК динамика и география внешнеторгового грузооборота за последние годы сильно изменилась. Причиной стали экономические и политические факторы. Свою роль сыграл потребительский кризис и девальвация рубля (рис. 1.2.2).



Рисунок 1.2.2- Динамика экспортного грузопотока в России 2008-2017 гг. [36]

Потребительский кризис в России и подорожание импортной продукции тоже стали негативными факторами. Экспорт в РФ стран, не подвергшихся эмбарго, тоже падал, хотя и не в таких масштабах. По оценкам РБК Исследования рынков, он упал на 15,1% за 2014-2016 годы (рис. 1.2.3, 1.2.4) Исключение – Беларусь, которая воспользовалась кризисом в

отношениях между Россией и Западом и увеличила поставки на отечественный рынок (хотя часть из них – не продукция предприятий страны, а санкционные продукты с переклеенными наклейками и поддельными накладными).

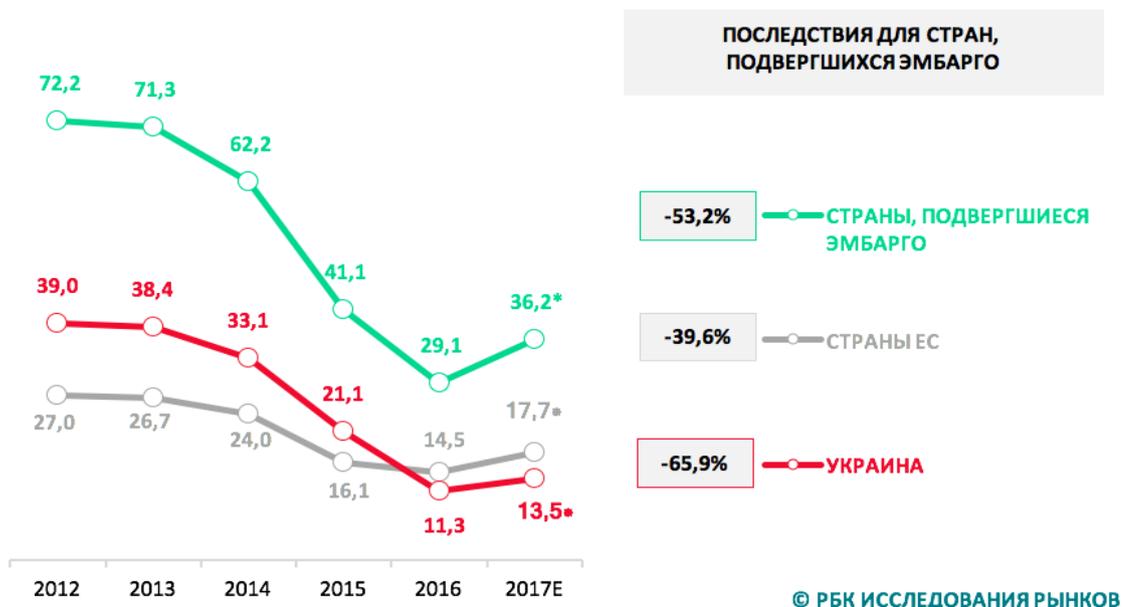


Рисунок 1.2.3 –Динамика объема импортных поставок в Россию в разрезе по странам, подвергшимся эмбарго [36]

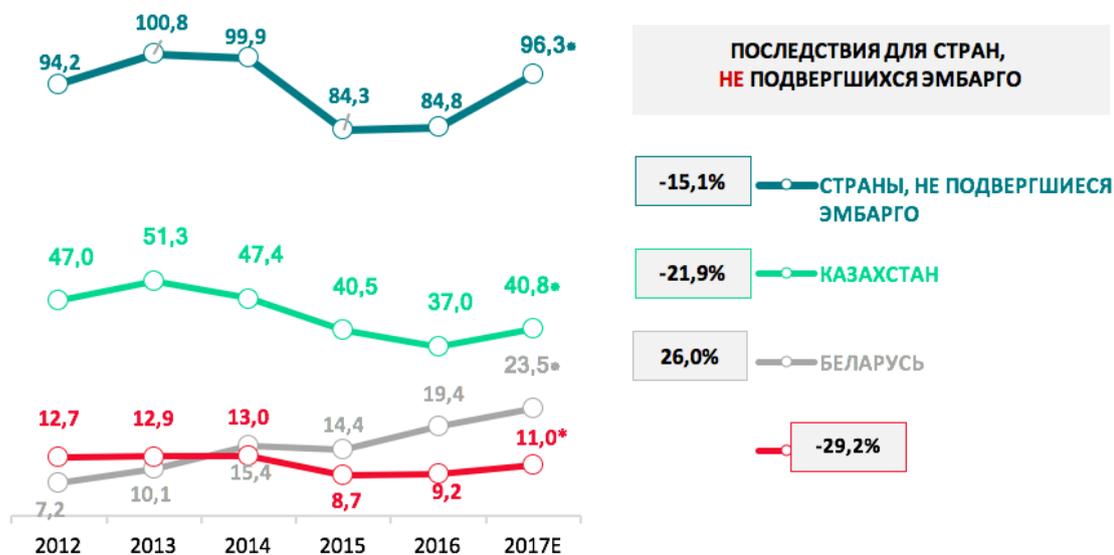


Рисунок 1.2.4 –Динамика объема импортных поставок в Россию в разрезе по странам, не подвергшимся эмбарго [36]

Для максимального охвата возникающих дополнительных объемов перевозок необходимо обоснование выбора вида транспорта, проводимое

экономическими методами с учетом оценки резервов пропускной и провозной способности оцениваемых вариантов перевозок. В текущей ситуации эта оценка проводится заказчиками транспортных услуг на основе сравнения тарифов и субъективного мнения о качестве обслуживания, без учёта реальных провозных возможностей транспорта. В результате такого подхода формируется неравномерная загрузка на транспортные связи, следствием которой являются и так называемые «пробки», возникающие и на основных транспортных магистралях, и в городах.

С учетом изложенного, при анализе и прогнозировании рынка транспортных нам представляется целесообразным учет уровня и неравномерности загрузки инфраструктуры транспорта по видам транспорта, обоснование потребности в развитии транспортных ресурсов, разработка предложений, способствующих повышению эффективности транспортной инфраструктуры.

По данным сайта Провэд.рф можно выделить долю стран в грузообороте по видам транспорта (табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1 – Доля стран в мировом грузообороте [сост. авт. с исп. [48]

Страна	Ж/Д	Автомобильный	Т/П	Морской	Воздушный
<b>Россия</b>	55%	4%	27,5%	12%	1,5%
<b>США</b>	30%	25%	16%	27%	2%
<b>Франция</b>	10%	21,5%	5,5%	50%	1%
<b>Япония</b>	0,5%	7,5%	0,5%	91%	0,5%

Проанализировав данные таблицы 1.2.1 можно сказать, что Россия среди стран занимает меньшую долю в грузообороте автомобильным транспортом по сравнению с остальными. Следовательно, в нашей стране необходимо увеличивать долю автомобильного транспорта в мировом грузообороте.

Необходимы также рекомендации по совершенствованию тарифной политики на транспорте. В частности, требует решения вопросы о

сопоставимости учета дорожной составляющей в тарифах на железнодорожном и автомобильном транспорте, усиление государственной поддержки в привлечении инвестиций для развития железнодорожного и автодорожного строительства. Необходимо совершенствование методики выбора видов транспорта для обоснования конкурентного распределения перевозок грузов между ними с учетом реальных затрат клиентуры и транспорта с момента подготовки груза к перевозке до получения потребителем по схеме «от двери до двери» и качества транспортного обслуживания [25, с. 56].

Изучение динамики развития транспортно-экономических связей является второй проблемой, изучаемой в ходе стратегического анализа среды. Описание и характеристика тенденций изменения в их структуре и направлениях является важным для формирования комплекса оперативных, тактических и стратегических операций по развитию подвижного состава, инфраструктурных изменений в компании в связи с необходимостью удовлетворения изменяющегося и потенциального спроса. Одновременно данный анализ формирует основу для рекомендаций по снижению уровня транспортных затрат в логистической системе.

В этих целях нам представляется целесообразным проведение оценки средней дальности грузовых перевозок, представляющей собой индикатор для определения изменения транспортных затрат. С этим показателем имеют связь затраты на горюче-смазочные материалы, электроэнергию, затраты на оплату труда, обслуживание и ремонт парка транспортных средств, объектов инфраструктуры и др. [35]

Известной особенностью транспорта является формирование им стоимости услуг, но не создание физического продукта. Тем не менее, услуги транспорта включаются в себестоимость, прибавляются к цене перемещаемых товаров. В этой связи сокращение транспортных издержек в сферы материального обращения в целом – важная задача на

государственном уровне управления, в том числе с учётом географических особенностей перевозок в нашей стране.

Дальнейшего развития требует и методика решения проблема снижения транспортных затрат и определения эффективности грузопотоков в рыночных условиях свободного выбора поставщиков (потребителей) ресурсов, сырья или энергоносителей.

Получить своевременную и точную информацию о предпочтительных вариантах закупки, поставки или перевозки участникам рынка достаточно сложно. В качестве меры по решению проблемы информационного обеспечения применимы заранее разработанные схемы товародвижения, составляемые на основе решения логистических задач по критерию минимизации транспортных и производственных затрат. Рекомендуемые схемы должны включать и варианты мультимодальных перевозок по типу доставки «от двери до двери». Они позволяют формулировать рекомендации по снижению инфраструктурных и транспортных издержек участникам рынка за счет обоснования более выгодного варианта доставки, оптимизации размещения заказов на транспортные услуги, провести комплексную оптимизацию производственных возможностей. Однако подобный объем работы могут выполнить только крупные организации отрасли с привлечением научных организаций или за счет использования их возможностей на договорной основе.

Здесь можно сформулировать промежуточный вывод о том, что при проведении стратегического анализа конъюнктурной составляющей рынка транспортных услуг важно учитывать не только интересы отрасли, выявлять скрытый спрос на услуги транспортных компаний, осуществлять прогнозирование экономических, технологических и технических изменения в сфере транспорта, колебания в составе и структуре в экспортно-импортных грузопотоках, в т.ч. перемещаемых по международным транспортным коридорам.

Анализ внутренней среды транспортной компании предусматривает изучение её производственно-технического потенциала, экономических возможностей и соответствие производительной силы компании с реальными потребностями. К таким мероприятиям относятся:

1. Анализ структуры и качества транспортных услуг компании, их безопасность и соответствие мировым стандартам и отечественным потребностям.

2. Анализ экономических показателей: себестоимость транспортной продукции, доходы, расходы, прибыль и рентабельность в сравнении с другими аналогичными организациями. Проводится анализ использования основных производственных фондов, инвестиционной политики, акционерного капитала, дебиторской и кредиторской задолженностей.

3. Определения уровня производительности труда и прогноз его повышения, мероприятия по внедрению автоматизации и механизации труда, новых технологий организации перевозочного процесса.

Для того чтобы заниматься международными перевозками грузов, необходим определенный пакет документов, а так же специальное разрешение. Для получения права на совершение международных перевозок необходимо получить допуск, подтверждающий такое право. Срок действия допуска – один год. В дальнейшем допуск не продлевается, а открывается новый. Его срок действия – 5 лет.

Получение допуска транспортной компании на осуществление международных перевозок предполагает обучение сотрудников в Ассоциации международных автомобильных перевозчиков (АСМАП). Одной из целей деятельности Ассоциации является организация профессиональной подготовки и переподготовки специалистов и водителей предприятий, осуществляющих перевозки грузов и пассажиров в международном автомобильном сообщении. Для этого создана сеть учебных центров профессиональной подготовки по все стране.

4. Анализ ценовой (тарифной) политики - совершенствование гибкой тарифной политики и развитие способов стимулирования спроса на транспортные услуги.

Самым трудным в выходе на международный рынок является планирование бюджета. Международная торговля, по множеству причин, ведётся медленно: завершение одной сделки занимает больше времени, чем обычно. Поэтому, первоначальный бюджет должен рассматриваться отдельно от цифр продаж, кои следует назначать весьма осторожно и по самому минимуму. Бюджет может и должен быть постоянно во внимании и его следует менять по ходу дела, по мере того, как компания выходит на международный рынок.

Таким образом, проводя стратегический анализ транспортной компании в условиях выхода на международный рынок, следует обратить внимание на анализ внешних факторов, а именно на международные требования к перевозкам, а среди внутренних факторов – квалифицированный персонал и бюджет компании.



Рисунок 1.2.5 - Факторы, влияющие на проведение стратегического анализа среды[сост. автором]

Исследования, проведенные в параграфе 1.2, показали, что основную часть стратегического анализа среды при выходе на мировой рынок составляет анализ конъюнктуры транспортного рынка, характеризующейся множествами показателей. При анализе конъюнктуры транспортного рынка можно выделить факторы, которые оказывают большое влияние на стратегический анализ среды при выходе на мировой рынок. В свою очередь стратегический анализ необходимо проводить, учитывая данные факторы, с помощью современных методологических приемов.

### **1.3 Методологические приемы стратегического анализа среды компании**

При проведении стратегического анализа ключевую роль играют методы и инструменты, которые и включаются в методологию изучения компании в отрасли. Именно они выступают промежуточным этапом в общей структуре и предоставляют в результате основной массив информации о состоянии организации, поэтому от полноты их выбора и использования зависит качество проделанной работы. В настоящее время можно отметить тенденцию к непрерывному росту количества методов для проведения стратегического анализа, что, с одной стороны, осложняет выбор исследователя, а с другой стороны, позволяет применить более современные методы и более детально проанализировать состояние компании и выявить ее позицию по отношению к конкурентам отрасли.

По мнению Эйлера «Метод – только средство для получения результата, но это – не результат сам по себе». С этим высказыванием сложно не согласиться, так как в действительности выбранный метод для проведения стратегического анализа в большей степени направлен на определение дальнейшего алгоритма действий, без использования которого становится невозможным получение самого результата.

В то же время не стоит забывать о том, что методы стратегического анализа выполняют ряд функций в самом процессе стратегического управления. Таким образом, можно выделить следующие функции методов стратегического анализа:

- информационная;
- структуризация предмета для проведения анализа;
- обеспечение координации и контроля при стратегическом планировании процессов.

Необходимо отметить, что методы, которые были тщательно отобраны в соответствии с целями и задачами анализа, могут гарантировать достаточно высокую практическую применимость в принятии управленческих решений.

Разработка стратегии деятельности любой коммерческой организации начинается со стратегического анализа среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений. Однако существенным моментом является то, что организация не может оказывать непосредственное влияние на факторы внешней среды, находясь при этом постоянно под их воздействием [30, с.13].

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение (или «промежуточная среда», «внешняя среда прямого воздействия», «непосредственное окружение») – непосредственно влияет на организацию. Она включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении. Вторая часть – «дальнее окружение (или «внешняя среда косвенного воздействия, «макросреда») – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Макросреду коммерческой организации формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия. Их воздействие на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять

на «ближнее» организационное окружение. Организация не может управлять параметрами «дальнего» окружения, но должна отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах. Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды. Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т. п. [51, с. 56]. Из выше сказанного следует, что все методы стратегического анализа среды, применяемые в современной практике стратегического управления, можно представить в виде схемы (рис. 1.3.1).



Рисунок 1.3.1 - Методы стратегического анализа[сост. автором]

Особое внимание следует уделить ситуационному анализу. Ситуационный анализ – оценка возможных изменений в деятельности коммерческой организации с учетом влияния действующих внешних факторов, т.е. факторов, на которые данная организация повлиять практически не может. Цель ситуационного анализа – определить стратегическую ситуацию для конкретной организации и ответить на следующие вопросы:

- хорошо ли работает используемая ныне стратегия;

- что является для организации сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами;
- может ли организация конкурировать по стоимости;
- насколько сильны конкурентные позиции организации;
- какие стратегические действия создают лицо организации?

Проведение ситуационного анализа, как правило, эффективно только тогда, когда он осуществляется профессионально, с использованием современных технологий и специально разработанных методов. Ситуационный анализ позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, вырабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению. Особенно актуальным является проведение ситуационного анализа при решении сложных комплексных проблем, а также проблем, представляющих для организации особую важность. Ситуационный анализ в общем виде включает пять ступеней [32, с.45].

1. Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия. Она включает обзор прошлой стратегической деятельности организации и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии;

2. Проведение SWOT-анализа. Оценка основных блоков стратегии – сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз;

3. Оценка стоимостной позиции организации относительно конкурентов (с использованием цепи действия / стоимость). Стратегия должна поддерживать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать;

4. Оценка конкурентной позиции организации и ее конкурентной силы. Этот этап показывает, как расположена организация относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где организация сильна, а где слаба;

5. Определение стратегических подходов и проблем организации. Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации организации;

Существуют и альтернативные подходы, например, выделение следующих 7 этапов ситуационного анализа:

Этап 1. Подготовка к ситуационному анализу или сбор информации.

Этап 2. Анализ информации.

Этап 3. Анализ ситуации.

Этап 4. Разработка сценариев возможного развития ситуации.

Этап 5. Оценка ситуации.

Этап 6. Обработка данных и оценка результатов экспертизы.

Этап 7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа.

В любом случае выбор методики исследования и последовательности действий осуществляется аналитиком и определяется конкретными целями и задачами исследования.

Важную роль среди стратегического анализа играют методы анализа внутренней среды. Выделяют различные факторы внутренней среды коммерческой организации и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и некоторые другие.

По определению М. Мескона [31], М. Альберта [14] и Ф. Хедоури [51], основные внутренние переменные фирмы – это цели, структура, задачи,

технология и люди По аналогичному принципу построена и известная модель 7-S компании «МакКинси»: structure (структура), strategy (стратегия), systems (системы), shared values (совместные, т.е. разделяемые всеми, ценностные установки), skills (сумма навыков, умений), style (стиль), staff (состав работников, т.е. кадры). Американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотермен, проведя обследование 500 наиболее эффективных и преуспевающих американских и японских корпораций, в начале 1980-х гг. сделали ряд практических выводов о том, что эффективное управление должно поддерживать в балансе эти семь элементов.

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды фирмы является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Она может анализироваться по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – это уже упоминавшийся SWOT-анализ в части сильных и слабых сторон организации (SW-подход: S – Strength – сильная позиция (сторона), N – Neutral – нейтральная позиция, W – Weakness – слабая позиция (сторона).

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться

дополнительно усилить; а слабые стороны – т.е. плохой внутренний ресурс – устранить[26, с.33].

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как «кирпичики» для построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, - «ликвидировать как класс, который для данной организации является вредным и чуждым».

Таким образом, при SNW-подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная)[24, с.55].

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

Для обеспечения успеха на рынке компания должна предлагать потребителю продукт, имеющий для него ценность. В этом случае ценность понимается как совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена -

качество». Чем выше ценность продукта или услуги для потребителя и чем в большей степени потребитель считает цену приемлемой, тем вероятнее, что компания будет действовать успешно в долгосрочной перспективе, поэтому повышение ценности товара или услуги является ключевой задачей стратегического планирования и выбора стратегии. Однако вклад в создание ценности отдельных процессов и структур организации, как правило, существенно различается. Разработчики стратегии должны учитывать эти различия, имея в виду, что компания остается прибыльной только в том случае, если создаваемая ею ценность превышает стоимость использованных ресурсов. М. Портер предложил схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Эта схема получила название «цепочка создания ценности» (рис. 1.3.2). Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.



Рисунок 1.3.2 – Структура создания цепочки ценностей[сост. авт. с исп.[37]

Основная деятельность группируется им в следующие пять областей.

1. Входящие поставки. Это такие действия, как приобретение, хранение и распределение исходных ресурсов для производства продукции или услуг;

2. Операции (производство). Они состоят из таких действий, как обработка, сборка, контроль качества и т.п., и их основная функция заключается в том, чтобы превратить исходные ресурсы в конечный продукт или услугу;

3. Исходящие поставки. Эта деятельность связана с распределением продукта между покупателями и включает хранение, погрузку и разгрузку и управление складскими запасами;

4. Маркетинг и продажи. Эта деятельность связана с ознакомлением потребителей с продуктом или услугой, а также включает решения в области ценообразования товара, его продвижения на рынке, дилерской поддержки и др.;

5. Обслуживание. Эта деятельность направлена на повышение или сохранение ценности продукта или услуги и включает предпродажную подготовку, обслуживание в торговых точках, послепродажное обслуживание, ремонт и т.п.

Среди современных методик стратегического анализа следует выделить анализ стейкхолдеров. В общемировой практике к стейкхолдерам фирмы относят следующие группы лиц: поставщиков, конечных покупателей товара, посредников, инвесторов, работников и учредителей компании.

#### Собственники организации

- Лица, имеющие контрольный пакет акций
- Акционеры, имеющие представителей в совете директоров
- Коалиции акционеров
- Другие мажоритарные акционеры
- Миноритарные акционеры

#### Наемные работники

- Совет директоров
- Топ-менеджмент
- Менеджмент
- Сотрудники (по группам: служащие, инженеры, рабочие и проч.)
- Профсоюзы сотрудников
- Кадровый резерв
- Потенциальные сотрудники (студенты, кандидаты)
- Сотрудники, покинувшие компанию

#### Покупатели (клиенты)

- Оптовые покупатели
- Розничные покупатели
- Ритейлеры
- Дистрибьюторы
- Дилеры
- Внутренние клиенты организации

#### Поставщики

- Поставщики материалов и ингредиентов (по группам материалов)
- Поставщики услуг (по группам услуг)
- Субподрядчики
- Сервисные центры по обслуживанию оборудования и проч.

#### Конкуренты

- Существующие конкуренты
- Производители замещающего продукта
- Потенциальные конкуренты
- Альянсы конкурентов

#### Представители государственной и муниципальной властей

- Органы федеральной и региональной власти (профильные департаменты и управления)
- Налоговые органы
- Инспектирующие организации

#### Местные сообщества

- СМИ
- Экологические организации
- Профильные учебные заведения
- Сообщества, подвергающиеся непосредственным результатам деятельности организации

Рисунок 1.3.3 - Классификация стейкхолдеров[сост. авт. с исп.[40]

В латентную категорию стейкхолдеров входят бездействующая группа (обладает фактором власти), контролируемая (обладает фактором легитимности требований) и требующая (обладает фактором срочности). Поскольку организация всегда ограничена в ресурсах (финансовых, временных, организационных и т. д.), которые она может направить на мониторинг и управление отношениями со стейкхолдерами, как правило, она не будет предпринимать никаких действий в отношении латентной категории стейкхолдеров. Категория ожидающих стейкхолдеров включает в себя доминирующую группу (обладающую факторами власти и легитимности), зависимую (обладающую факторами легитимности и срочности) и опасную (обладающую факторами власти и срочности). Наибольшую значимость для компании имеет категорическая группа стейкхолдеров, обладающая всеми тремя факторами. Требования этой категории стейкхолдеров должны удовлетворяться в первую очередь.

В практическом руководстве по организации взаимодействия со стейкхолдерами приводится пример развернутой карты стейкхолдеров, также для целей систематизации стейкхолдеров применяется модель Митчелла-Агле-Вуда, строится матрица «Влияние-Значимость». Данные методические инструменты позволяют нам четко сформулировать и реализовать управленческое решение в области социальных проектов бизнеса.

Анализ стейкхолдеров по рассматриваемой модели позволяет отнести субъект внешнего окружения к определенной группе влияния и определить степень значимости его влияния на деятельность организации. Поэтому среди методов оценки взаимовлияния и зависимости бизнеса и стейкхолдеров стоит выделить Модель Митчелла-Агле-Вуда, разработанная в Высшей школе бизнеса им. Каца Университета Питтсбурга, в которой отражены классификация и направления оценки стейкхолдеров. В соответствии с данной моделью могут в разной степени обладать тремя следующими атрибутами: власть (power), легитимность (legitimacy),

актуальность или срочность (urgency). Данная модель выглядит следующим образом (рис. 1.3.4):

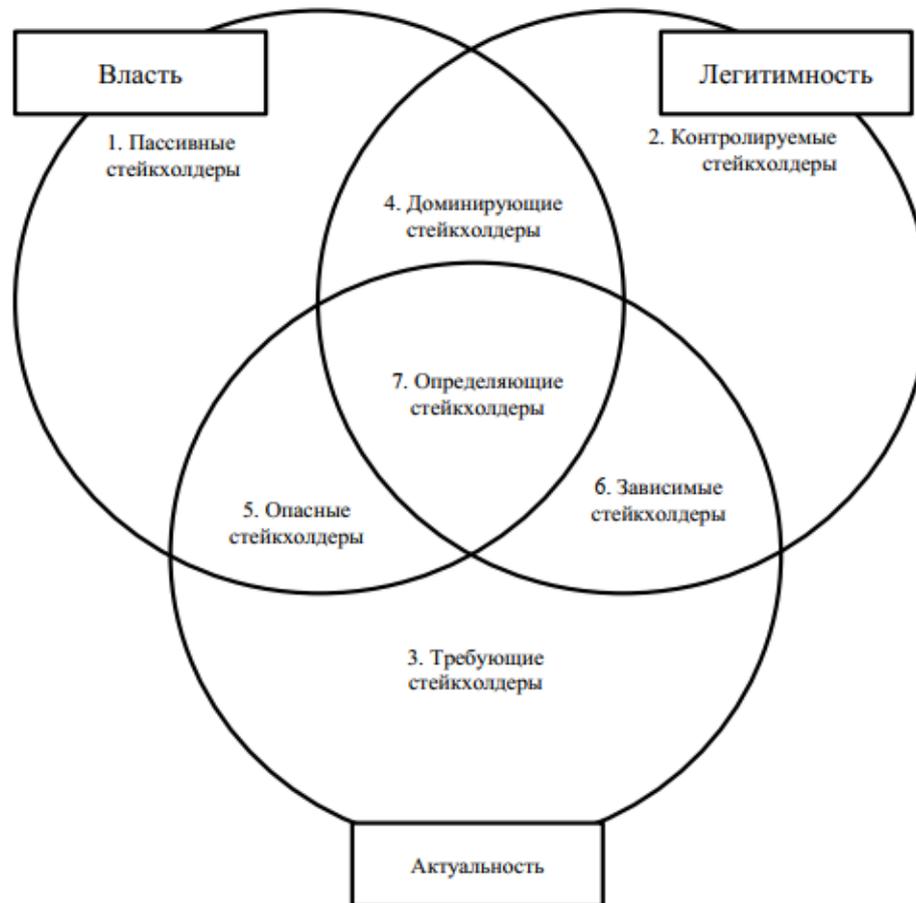


Рисунок 1.3.4 – Модель Митчелла-Агле-Вуда: определение значимости стейкхолдеров[24]

Данная модель позволяет классифицировать стейкхолдеров, определив наличие у них соответствующих атрибутов. То есть позволяет принимать управленческие решения относительно взаимодействия бизнеса и стейкхолдеров. Данная модель была апробирована авторами на примере 19 российских компаний среднего бизнеса производственной сферы (ЗАО «ГРАНП полиграф», ООО «Жаворонок XXI век», ООО «Бетта», ООО «Жемчужина», ООО «ПромХолдинг», ЗАО «Медиадоктор», ООО «Группа консалтинг», ЗАО «Попечение», ООО «Торг-Сервис», ООО «Эдельвейс», ООО «Бранд», ООО «ТрейдКом» и другие).

Среди методов стратегического анализа следует выделить в отдельную группу анализ потребителей, так как от них зависит в каком объеме, количестве и какого качества организация должна создавать товары и услуги. Наибольшую популярность набирает методика CustomerSatisfactionIndex (CSI) - модель непрерывного качества услуг. Она используется для оценки уровня удовлетворенности клиентов работой компании и предоставляемыми ею услугами и является в настоящее время одним из наиболее популярных нефинансовых показателей успешной деятельности организации (рис.1.3.5)



Рисунок 1.3.5 – Модель CSI [сост. авт. с исп. [65]]

Многие компании измеряют удовлетворенность клиентов с помощью индекса CSI регулярно, чтобы отслеживать динамику его изменений и вовремя корректировать работу компании. Регулярное измерение индекса CSI позволяет: отследить динамику взаимодействия с клиентом до и после проведения компанией специальных мероприятий: рекламных акций, мероприятий по обучению персонала, реализации программ лояльности и т.д. сравнить эффективность работы подразделений (различных офисов/магазинов, региональных филиалов) оценить отраслевую эффективность с

помощью сравнения полученного индекса для компании и для её конкурентов.

По исследованиям аналитического центра «НАФИ» измерение удовлетворенности клиентов с помощью индекса CSI включает в себя 2 этапа:

1. Выделение ключевых параметров продукта/ услуги для последующей оценки уровня удовлетворенности ими:

- для выделения оцениваемых параметров продукта/услуги, как правило, используется экспертное мнение сотрудников компании: как руководителей, так и персонала, непосредственно контактирующего с потребителями;

- чаще всего оцениваются следующие параметры: стоимость, качество, ассортимент, работа персонала, сервисное обслуживание, надежность и др.;

- для различных компаний параметры оценки и их важность определяются индивидуально, но чаще всего все критерии происходят из областей 5P: Product, Price, Place, Promotion, People.

2. Опрос потребителей продукта/услуги

Для сбора информации применяются различного рода опросы потребителей услуги/продукта – личные (CAPI/PAPI), телефонные (CATI), онлайн (CAWI).

Опросник (анкета) включает в себя 2 основных раздела:

1. Вопросы для выявления важности каждого из оцениваемых параметров услуги/продукта для потребителей

Насколько важен для Вас данный параметр? Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 7, где 1 – «совсем не важен», а 7 – «очень важен»

2. Вопросы для оценки уровня удовлетворенности потребителя каждым из оцениваемых параметров

В какой степени Вы удовлетворены данным параметром? Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 7, где 1 – «совсем не удовлетворен», а 7 – «полностью удовлетворен»

Анкета также может включать дополнительные вопросы для получения расширенной информации об уровне удовлетворенности и лояльности клиентов:

- Насколько Вы довольны в целом качеством продуктов этой компании?
- Насколько оно соответствует всем Вашим требованиям и ожиданиям?
- Насколько качество продукта близко к идеальному?

Вопросы для измерения индекса CSI могут являться частью комплексного исследования по измерению уровня удовлетворенности потребителей продуктами/ услугами, и хорошо сочетаются с такими методиками как измерение индекса лояльности NPS (NetPromoterScore), построение карты движения потребителя CustomerJourney, оценка качества предоставляемых услуг с помощью метода MysteryShopping.

Таким образом, расчет индекса CSI поможет точно определить предпочтения потребителей, на основе которых уже будут строиться управленческие решения на какие характеристики стоит обратить внимание при производстве и в каком количестве создавать товары и услуги.

Исходя из вышперечисленных методологических приемов, можно сказать, что в каждом данном случае разработчики стратегии могут найти более подходящие параметры для решения конкретных задач, связанных с исследованием внутренней среды организации.

## **Выводы по главе 1**

Таким образом, проведя исследование в области стратегического анализа среды, пришли к следующему:

– современной организации стратегический анализ является неотъемлемой частью стратегического менеджмента, который в свою очередь определяет деятельность организации. Он показывает насколько была эффективна существующая стратегия. В ходе исследования была разработана схема сущности стратегического анализа среды, которая может применяться в различных компаниях.

– Для проведения стратегического анализа среды было установлено, что каждая компания должна учесть все факторы, которые влияют на проведение стратегического анализа. В условиях выхода на международный рынок транспортной компании главную составляющую проведения стратегического анализа составляет анализ конъюнктуры транспортного рынка, из которого удалось выявить группы факторов, влияющие на проведение стратегического анализа среды.

– Данные факторы обязательно необходимо учитывать при проведении стратегического анализа среды транспортной компании, иначе не удастся выйти на международный рынок. Для того, чтобы учесть все факторы, в параграфе 1.3 рассмотрены современные методики проведения стратегического анализа. Данное исследование показало, что сейчас очень много различных методик проведения стратегического анализа. Следовательно, компания сама выбирает с помощью каких методов она будет стратегический анализ среды, чтобы в будущем принимать правильные управленческие решения.

## **ГЛАВА 2 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ**

### **2.1 Общая характеристика производственно-хозяйственной деятельности компании**

Общество с ограниченной ответственностью «ГРУЗ.КОМ» (ООО «ГРУЗ.КОМ») - это транспортная компания, расположенная в г. Санкт-Петербург, занимающаяся транспортно-экспедиционными услугами. Основной деятельностью является организация междугородних грузовых перевозок по России. Автопарк компании состоит более чем из 20 еврофур, которые готовы осуществлять грузоперевозки в любой регион Российской Федерации. На данный момент имеет множество клиентов и предоставляет свои услуги крупным компаниям, а также предприятиям и физическим лицам. Несмотря на то, что она образовалась в 2015 году, уже имеется большое количество крупных заказчиков и пользуется успехом.

На данный момент у компании уже четко сформирована миссия - повышение конкурентоспособности посредством портфеля услуг, которые компания предлагает на рынке транспортной логистики, обеспечивая снижение издержек, максимальную надёжность и высокую скорость реализации при обслуживании.

В соответствии с миссией ООО «ГРУЗ.КОМ» ставит перед собой следующие цели:

- расширение клиентской базы;
- повышение экономической эффективности путём предоставления полного спектра необходимых транспортно-экспедиционных услуг;
- развитие компетенций управленческого персонала;
- увеличение грузооборота складского терминала;
- использование складского комплекса на полную мощность.

Грузовые перевозки осуществляются высококвалифицированными водителями при участии профессиональных менеджеров по логистике. Все рейсы транспортных перевозок отслеживаются и контролируются.

Кроме транспортных услуг компания занимается складской деятельностью, связанной с организацией ответственного хранения вверенного груза. Гарантирует клиентам высокий уровень обслуживания, широкий ассортимент услуг, партнерам - стабильное долговременное сотрудничество, поставщикам - своевременное исполнение заключенных договоров и перспективу дальнейшего взаимовыгодного сотрудничества.

Складской комплекс позволяет разместить груз, как на краткосрочный, так и на длительный период хранения. Складские помещения обеспечивают максимально оперативную работу с грузами.

Складской терминал состоит из нескольких зон, каждая из которых несет определенную функциональную нагрузку (приемка товара, его хранение, комплектация и отгрузка). Каркас здания собран из металлических конструкций, стены и кровля - сборные сэндвич-панели. Комплекс может принимать, проводить складскую обработку, хранение и отгрузку свыше 500 тысяч тонн грузов в год.

Согласно принятой классификации складской комплекс оказывает услуги категории 3PL. Технология 3PL - означает предоставление комплекса логистических услуг от доставки и адресного хранения до управления заказами и отслеживания движения товаров. В функции 3PL-провайдера входит организация и управление перевозками, учет и управление запасами, подготовка импортно-экспортной и фрахтовой документации, складское хранение, обработка груза, доставка конечному потребителю.

Комплекс оказывает следующие виды услуг (рис. 2.1.1)



Рисунок 2.1.1 – Комплекс складских услуг [сост. авт. с исп. данных организации]

Компания ООО «ГРУЗ.КОМ» соответствует правовым нормам, определяющие следующие виды отношений, возникающих в связи с осуществлением транспортной деятельности:

- услуги по перевозке (гл. 40 ГК), в том числе: особенности перевозки груза (ст. 785, 791, 792, 796–798 ГК); перевозка транспортом общего пользования (ст. 789 ГК); прямое смешанное сообщение (ст. 788 ГК); провозная плата (ст. 790 ГК);
- перевозки по государственным и муниципальным заказам (гл. 30, подраздел 4; гл. 37, подраздел 5; ст. 790, п. 5 ГК);
- транспортная экспедиция (гл. 41 ГК);
- договор фрахтования транспортного средства (ст. 787 ГК);
- аренда транспортных средств с подразделением на аренду без экипажа или с экипажем (гл. 34, § 3 ГК);

- хранение в камерах хранения транспортных организаций (ст. 923 ГК);
- ответственность за вред, причиненный транспортным средством как источником повышенной опасности (ст. 1079 ГК).

Транспортные средства представляют собой сложные технические объекты, функционирование которых по назначению невозможно без сохранения их целостности. Поэтому к транспортным средствам применимы положения ст. 133 ГК: «...вещь, раздел которой в натуре невозможен без изменения ее назначения, признается неделимой. Особенности выдела доли в праве собственности на неделимую вещь определяются правилами статей 252,258». Общие положения о перевозке установлены ст. 784 ГК. Гражданский кодекс вводит понятие договора перевозки. На основании договора перевозки осуществляется перевозка пассажиров, груза и багажа.

Основными правовыми актами транспортного законодательства, используемыми ООО «ГРУЗ.КОМ», являются федеральные законы «О государственном контроле за осуществлением международных автомобильных перевозок и об ответственности за нарушение порядка их выполнения» (N127-ФЗ), «О безопасности дорожного движения» (N196-ФЗ) и «О транспортно-экспедиционной деятельности» (N87-ФЗ). Эти законы регламентируют гражданские правоотношения на автомобильном транспорте.

На данный момент ООО «ГРУЗ.КОМ» осуществляет доставку грузов по всей России. Из приоритетных направлений следует выделить перевозки на Дальний Восток, Урал, Сибирь. Это направление выбрано из-за того, что многие машины компании находятся в лизинге, а прибыль с данных перевозок большая и отправив машину на дальнее расстояние, менеджеры по логистике могут заниматься другими, более мелкими перевозками. Но данные рейсы осуществляют только в теплое время года, так как в зимний период возникают проблемы из-за погодных условий, которые могут привести к большим убыткам. В зимнее время приоритетными





Рисунок 2.1.3 – Классификация грузов, перевозимых ООО «ГРУЗ.КОМ» [сост. авт. с исп. данных организации]

Компания имеет достаточно большую клиентскую базу, сформированная на протяжении всей работы. Поэтому всех клиентов можно разделить в зависимости от рынка, на котором он функционирует(рис. 2.1.4):

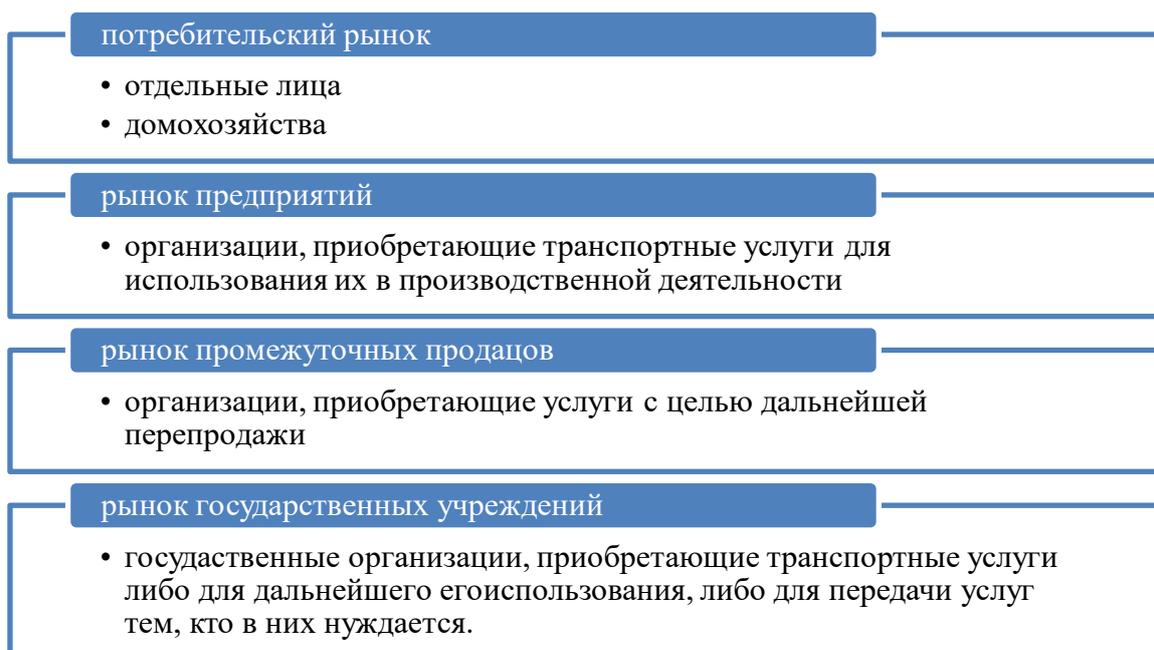


Рисунок 2.1.4– Классификация рынка потребителей ООО «ГРУЗ.КОМ»[сост. авт. с исп. данных организации]

Большую часть перевозок менеджеры стараются осуществлять на рынке предприятий, так как идет прямое взаимодействие с заказчиком услуг и является компании более выгодным с точки зрения прибыльности.

В управленческой структуре используется линейная (иерархическая) структура управления, которая состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем (ПРИЛОЖЕНИЕ А).

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему

росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Генеральный директор управляет и курирует директора по логистике и главного бухгалтера. Директору по логистике подчиняется отдел логистики, отдел продаж и отдел обслуживания транспорта.

Вопросами бухгалтерского учета, финансового планирования и прогнозирования занимается главный бухгалтер, в подчинение которого бухгалтерия.

Основными работниками в транспортной компании, которые приносят прибыль, являются менеджеры по логистике. Поэтому особое внимание уделяет подбору персоналу. После этого происходит обучение на уровне компании, которое проходит каждый менеджер. Впоследствии проходит повышение квалификации каждые три года.

Привлечением клиентов и заключением новых договоров занимается отдел продаж.

Назначение анализа финансовых показателей с позиции пользователя является рассмотрение и оценка информации, имеющейся в финансовой отчетности, для того, чтобы получить достоверные выводы о прошлом состоянии предприятия с целью предвидения его жизнеспособности в будущем. Финансовая деятельность предприятий всех видов характеризуется целым рядом показателей, которые позволяют оценить финансовое состояние.

Ключевым показателем финансового состояния предприятия, характеризующим конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности, является прибыль. Она представляет собой разность между доходами от деятельности предприятия и расходами на ее осуществление. В

ПРИЛОЖЕНИИ Б представлены финансовые результаты ООО «ГРУЗ.КОМ» за 2015-2017 г.

Из анализа финансовых результатов видно, что выручка ООО «ГРУЗ.КОМ» за период с 2015 по 2017 гг. включительно существенно изменилась. В 2016 году она возросла на 4,16%, а в 2017 - на 21,83%.

Себестоимость продаж увеличивается большими темпами, чем выручка от продаж: на 5,68% за 2016 год, на 34,23 % за 2017 год. Опережающий рост себестоимости над выручкой оказал отрицательное влияние на динамику валовой прибыли, которая за два года сократилась на 650 тыс. руб. или на 1,84%. Высокими темпами растут управленческие расходы: на 14,99% за 2016 год, на 21,19 % за 2017 год.

Высокие темпы роста себестоимости и управленческих расходов привели к сокращению прибыли от продаж на 22,14% в 2016 году, на 60,16% за 2017 год. Указанная динамика прибыли от продаж в совокупности с высоким темпом роста прочих расходов сократили чистую прибыль фирмы на 40,12% в 2015 году, на 74,24% в 2016 году. В результате чистый финансовый результат сократился с 9386 тыс. руб. до 1448 тыс. руб.

Для осуществления предпринимательской деятельности предприятие располагает основными средствами, которые из года в год обновляются, что позволило увеличить их балансовую стоимость на 21,2% за два года. Эффективность использования основных средств отражает фондоотдача. За 2015 год она сократилась на 13,65% за счет опережающего темпа прироста стоимости основных средств над темпом прироста выручки. В 2016 году прирост основных средств замедлился, в результате фондоотдача возросла на 21,26%. На каждый рубль стоимости основных средств в 2016 году получено 4,68 руб. выручки. Численность персонала существенно не изменилась: в 2016 году прирост составил 1 чел. или 3,23%, а в 2017 осталась на прежнем уровне.

При росте выручки от реализации произошло увеличение производительности труда на 0,89% в 2015 году, на 21,85% в 2016 г. Как видно из расчетов, в 2015 году это соотношение не соблюдалось: прирост производительности труда составил 0,89% против прироста среднегодовой заработной платы на 6,80%. Причиной послужило увеличение численности работников на 1 человека и соответствующий рост фонда оплаты труда. Одновременно произошло замедление прироста выручки от реализации. В 2016 году ситуация улучшилась: увеличение производительности труда на 21,85% за счет роста выручки опережало прирост среднегодовой заработной платы на 1,46%. В результате за два года прирост производительности труда на 22,93% произошёл на фоне прироста среднегодовой заработной платы на 8,36%, что позволило получить экономию по фонду заработной платы.

Исходя из выше сказанного можно сделать вывод о том, что ООО «ГРУЗ.КОМ» - динамично развивающаяся транспортная компания с стратегическими целями, которые она пытается достичь благодаря своему высоко квалифицированному персоналу. Транспортная компания выполняет большой объем перевозок различными видами транспорта по всей стране. Хорошие финансовые показатели дают компании возможности охватывать больше сегментов рынка, в том числе и выходить на международный рынок.

## **2.2 Комплекс проблем стратегического анализа среды на отраслевом уровне**

В современной экономике каждая компания должна заниматься проведением стратегического анализа среды, так как без него невозможно будет определить правильную стратегию развития организации. Рынок транспортных услуг не является исключением.

Транспортная отрасль является динамичной отраслью, где происходят постоянные изменения. Все изменения необходимо регулярно отслеживать. Однако не всегда это удается.

По исследованиям, проведенным компанией EY, в 2017 году объем автомобильных перевозок в РФ вырос на 0,3%, а прирост грузооборота составил 2%. Помимо общего улучшения экономической ситуации, положительное воздействие оказало увеличение объемов розничной торговли.

По данным Росстата, на долю автомобильных перевозок пришлось 4,6% от общего грузооборота России за 2017 год, в то время как объем грузов, перевезенных автомобильным транспортом за тот же период, составил 67% от всех перевезенных грузов. Это отражает основную специфику автомобильных грузоперевозок: они осуществляются в основном на небольшие расстояния. Однако в период с 2000 по 2017 год средняя дальность перевозки 1 т груза выросла на 78% и достигла 46 км. Также на российском рынке наблюдается увеличение конкурентоспособной зоны использования автомобильного транспорта: им пользуются на расстояниях до 2000 км.

Трендом последних лет на рынке автомобильных грузоперевозок в России и в мире стал стабильный рост сегмента сборных грузов (*lessthantruckloadshipping*, LTL). По оценке M.A. Research, по итогам 2017 года доля сборных грузов в структуре российских автомобильных грузоперевозок достигла 20,7%. Главными факторами роста сегмента являются уменьшение физического объема перевозимых грузов в рамках одной доставки, территориальная экспансия торговых сетей и снижение издержек за счет объединения грузов различных отправителей.

В период с 2014 года наблюдается увеличение темпов консолидации отрасли в сфере автомобильных грузоперевозок. В результате принятия ограничительных мер на ввоз ряда товаров из Европы импорт европейских товаров (на который приходилось 70% международного автомобильного товаропотока России) показал снижение. Кроме того, падение курса рубля и сокращение доходов населения негативно повлияли на внутренний товарооборот страны. В результате многие мелкие игроки были вынуждены

уйти с рынка либо переориентироваться на иные направления. Дополнительным фактором консолидации стало введение в конце 2015 года системы взимания платы «Платон». Однако в 2017 году сокращение автомобильного грузопотока из Европы в Россию прекратилось. Объем перевозок грузов на европейском направлении вырос на 8% – до 21 млн. т (рис. 2.2.1). Данный рост был обеспечен за счет увеличения объема перевезенных импортных грузов на 16% (экспорт за аналогичный период снизился на 0,1%).

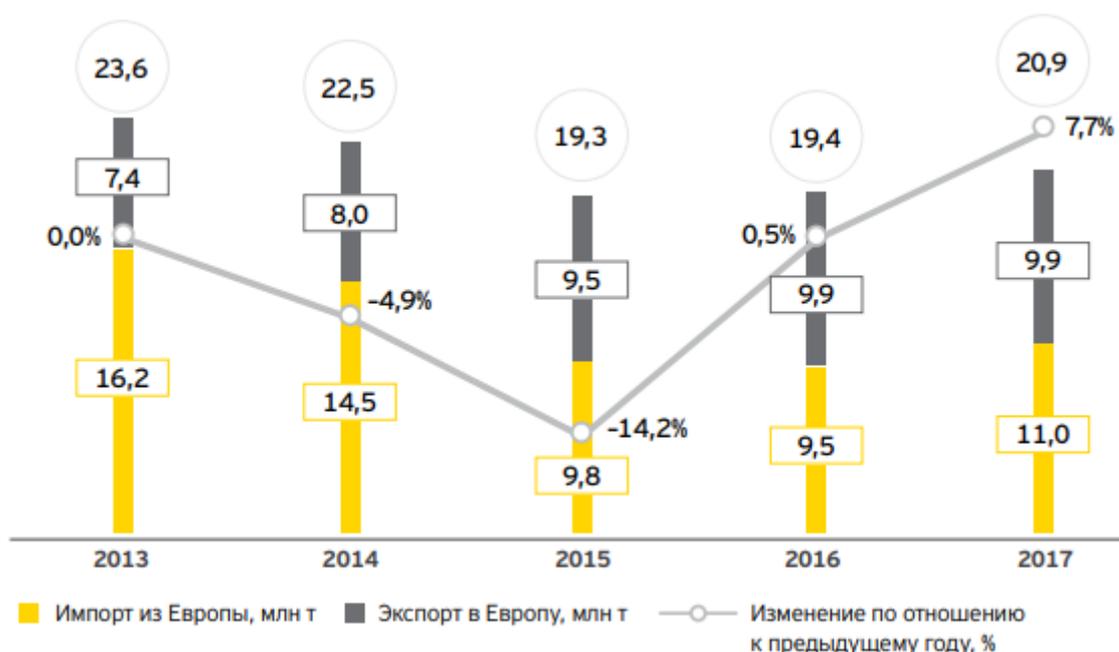


Рисунок 2.2.1- Объем перевозки грузов автомобильным транспортом между Европой и Россией в 2013-2017 годах[47]

Российский рынок коммерческих грузоперевозок является сильно фрагментированным. Доля 15 крупнейших компаний на рынке не превышает 15%. При этом рост выручки крупнейших игроков отрасли в 2012-2017 годах оказался выше темпов роста всего рынка. Уверенные темпы роста демонстрируют компании, занимающиеся перевозкой сборных грузов. Так, ООО «Деловые Линии» увеличило перевозки сборных грузов на 5%. Помимо

ООО «Деловые Линии», к крупнейшим LTL-операторам относятся ООО «ПЭК» и ООО «ЖелДорЭкспедиция».

Из выше перечисленных фактов, можно сказать, что рынок автомобильных перевозок заметно развивается, что можно подтвердить цифрами. Как показывает практика, не всегда удается достигать больших результатов. Это связано с тем, что на том или ином этапе функционирования транспортной компании возникает ряд проблем, которые необходимо решать. В свою очередь они оказывают большое влияние на стратегический менеджмент транспортной компании, в особенности на стратегический анализ среды.

Рынок транспортных услуг является большой системой, в которой основными субъектами выступают грузовладельцы, перевозчики и экспедиторы. Все эти субъекты в той или иной степени влияют на проведение стратегического анализа транспортной компании. Поэтому рассматривая комплекс проблем, которые возникают при проведении стратегического анализа, необходимо рассмотреть каждую часть рынка транспортных услуг (рис. 2.2.2).



Рисунок 2.2.2 – Субъекты элементы рынка транспортных услуг и их взаимодействие [сост. авт. с исп.[31]

В первую очередь следует рассмотреть грузовладельцев. Они являются главной фигурой транспортного рынка, от которых зависит объем перевозок, как у перевозчиков, так и у экспедиторов. Каждая транспортная компания стремится к расширению своей клиентской базы, из которой многие являются грузовладельцами, а также удержать прежних клиентов. Отсюда следует, что необходимо регулярно проводить анализ своих потенциальных клиентов, а также поиск новых клиентов.

Вторым элементом рынка транспортных услуг следует рассмотреть перевозчиков. В сложившейся ситуации, чтобы выбрать надежного перевозчика многие компании сначала проверяют его на добросовестность, а потом уже заключают договор транспортно-экспедиционных услуг. По данным статистики сайта «АвтоТрансИнфо» с каждым годом растет (рис. 2.2.3). Подтверждением этого является частая кража груза и перепродаже его другим участникам рынка. Поэтому следует уделять большое внимание проверки партнера, а затем уже совершать с ним перевозку.



Рисунок 2.2.3 – Количество недобросовестных партнеров за 2016-2017 гг. [сост. авт. с исп. сайта «АвтоТрансИнфо»]

Экспедиторы являются третьим главным элементом рынка транспортных услуг. На данный момент каждая вторая компания является экспедитором. Они являются связующим звеном между грузовладельцем и перевозчиком. Их главной целью является нахождение компромисса между двумя элементами таким образом, чтобы извлечь экономическую выгоду для себя. Но главной проблемой является рост числа компаний-экспедиторов, что в большой степени оказывают негативное влияние на компании с собственным транспортом. Однако можно отметить и плюсы для мелких перевозчиков, которым экспедиторы являются основным источником дохода.

Исходя из анализа каждого структурного элемента рынка транспортных услуг, можно выделить группы проблем, которые оказывают

влияние на проведение стратегического анализа среды транспортной компании (рисунок 2.2.4).

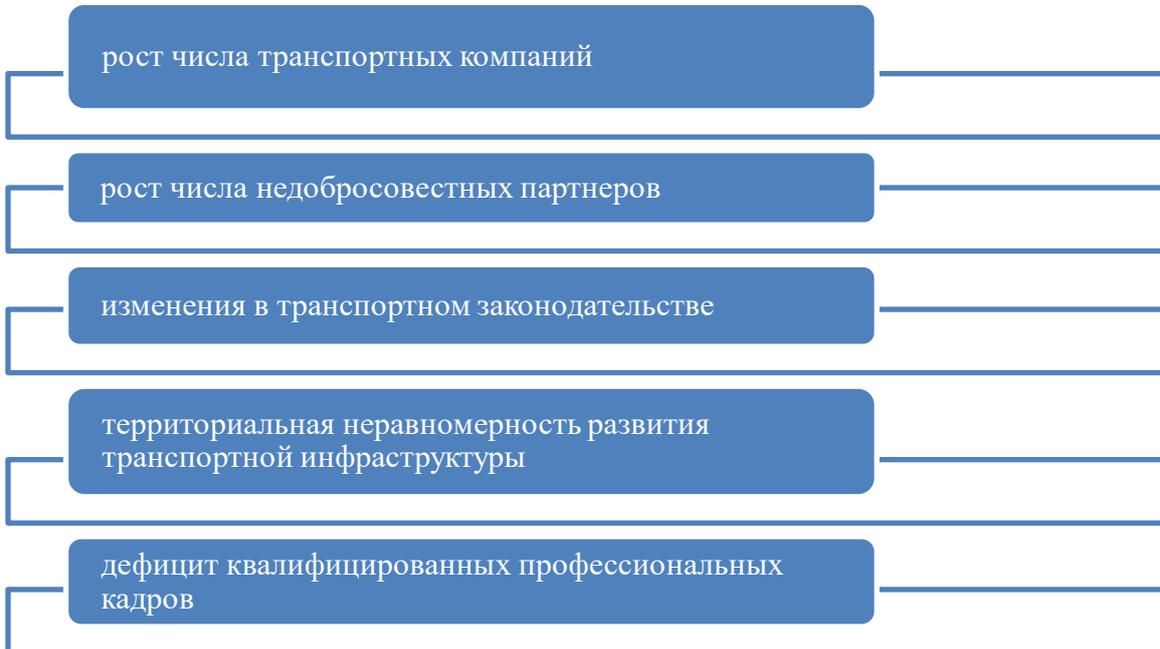


Рисунок 2.2.4 – Комплекс проблем стратегического анализа среды на отраслевом уровне [сост. авт.]

Рассмотрим каждую проблему подробнее. На данный момент в транспортной отрасли появляется достаточно большое количество новых компаний. Для того чтобы заниматься транспортно-экспедиционной деятельностью собственный транспорт не нужен. Достаточно привлечь небольшое количество перевозчиков и найти клиентов, которые согласятся на данные перевозки. В связи с этим рынок транспортных услуг перенасыщается и крупной компании становится достаточно сложно найти новых заказчиков. Впоследствии это приводит к изменению цен на транспортные услуги. Отсюда возникает необходимость проведения стратегического анализа среды компании для того, чтобы не потерять действующие позиции на рынке транспортных услуг и найти новых клиентов.

Одной из главных проблем в транспортной отрасли является рост числа недобросовестных партнеров. Это оказывает большое влияние на стратегический анализ среды, так как компания взаимодействует со всеми

структурными элементами рынка транспортных услуг. Исходя из этого, компания постоянно должна проводить проверку своих партнеров всеми различными способами, чтобы в дальнейшем не возникало проблем при перевозках.

Большое влияние оказывает на проведение стратегического анализа среды транспортной компании изменения в законодательстве как внутри страны, так и среди международных перевозок. Это связано с тем, что у компании возникнет необходимость в анализе внешней среды, чтобы подстроить существующую стратегию под изменившиеся условия. Так, с 1 января 2019 года увеличивается налог на добавленную стоимость с 18% до 20%. Это приведет к росту цен на транспортные услуги. В данных условиях у компании сразу возникает необходимость проведения стратегического анализа для установления оптимальной цены, чтобы удержаться на рынке.

Изменения в законодательстве также затронет и внутреннюю среду компании, а именно сотрудников – им будет необходимо изучить произошедшие перемены, чтобы в дальнейшем не возникало ошибок в осуществлении перевозок.

Наша страна является очень большой и с разными климатическими условиями. Это приводит к территориальной неравномерности развития транспортной инфраструктуры. На данный момент в некоторых регионах идет большое строительство дорог, а в некоторых даже нет возможности построить новые дороги. Это сказывается на объеме перевозок и времени доставки груза. Например, до открытия Керченского моста перевозки были очень дорогими в связи с дорогой переправой и очень длительными по времени из-за погодных условий. После его открытия значительно сократилась стоимость перевозки и время доставки, что привело к увеличению количества рейсов.

В качестве примера можно еще привести рейсы на Дальний Восток. Осуществляя данные перевозки, прежде всего перевозчик учитывает погодные условия и качество дорог. В зимний период количество перевозок

снижается погодных условий и соответственно цена на рейс растет, в летний период – наоборот.

Отсюда можно сделать вывод о том, что развитие транспортной инфраструктуры напрямую влияет на стратегический анализ компании, от которого в свою очередь зависит стратегия организации по увеличению объема перевозок в тот или иной регион.

Для осуществления большого количества перевозок транспортная компания нуждается в расширении кадрового состава. На рынке труда складывается такая ситуация, что не хватает квалифицированных кадров. Из-за этого у компании уходит много времени на поиски новых сотрудников, либо компания сама занимается их обучением. Для осуществления международных перевозок возникает необходимость обращаться в центры, в которых обучают всем правилам международных перевозок под определенную компанию. Обучение происходит в Ассоциации международных автомобильных перевозок (АСМАП), которые после прохождения обучения сотрудников выдают разрешение на осуществление международных перевозок для транспортной компании.

Поэтому если стратегия транспортной компании направлена на расширение объема перевозок, при проведении стратегического анализа необходимо учитывать, что поиск квалифицированных кадров занимает большое количество времени, денег и усилий.

Исходя из вышеперечисленных проблем, которые влияют на проведение стратегического анализа среды на рынке транспортных услуг, можно сделать вывод о том, что единое решение для них найти невозможно. Но если постоянно следить за происходящими изменениями, то возможно найти новые методики и подходы, которые смогут в дальнейшем привести к совершенствованию существующей стратегии транспортной компании.

### **2.3 Методика проведения стратегического анализа среды на уровне компании**

По результатам своей деятельности компания ООО «ГРУЗ.КОМ» имеет устойчивое финансовое положение и хорошее положение на рынке транспортных услуг. Исходя из этого, руководство компании приняло решение о том, чтобы выходить на международный рынок. Однако чтобы это осуществить, необходимо провести стратегический анализ среды, который покажет, как компании необходимо развиваться, чтобы выйти на международный рынок.

Проведение стратегического анализа среды включает в себя различные методы и инструменты, которые в полной мере помогают оценить стратегическую деятельность компании. При выходе на международные рынки необходимо учесть и просчитать все факторы, которые в наибольшей степени оказывают влияние. Исходя из этого, стратегический анализ можно представить следующим образом (рис. 2.3.1):

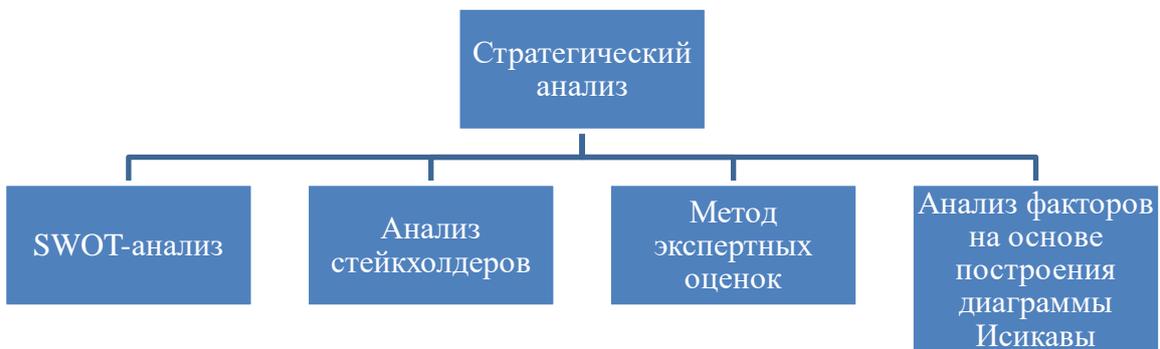


Рисунок 2.3.1 – Методика проведения стратегического анализа [сост. авт.]

1. Проведение SWOT-анализ. Он является комплексным анализом и помогает структурировать всевозможные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Именно SWOT-анализ помогает определить в полной мере используются отличительные черты в реализации собственной стратегии.

2. Анализ стейкхолдеров. Эта методика хороша тем, что помогает выявить какая группа стейкхолдеров оказывает большее влияние на

транспортную компанию при выходе на международный рынок, что позволит компании в дальнейшем принимать управленческие решения относительно выхода на новый рынок. Данный анализ следует проводить с помощью модели Митчелла-Агле-Вуда, которая позволит выявить значимую группу стейкхолдеров.

3. Метод экспертных оценок. Преимуществами данного метода является то, что он помогает выявить основные аспекты исследуемой проблемы, что ведет к повышению надежности информации и выводов. Поэтому с помощью метода экспертных оценок можно сформулировать четкие факторы влияния на транспортную компанию при выходе на международный рынок и провести их оценку.

4. Построение диаграммы Исикавы. Это модель была разработана японским ученым, которая позволяет четко определить причинно-следственную связь между факторами, которые воздействуют на транспортную компанию при выходе на международный рынок.

Используя данную методику, апробируем ее на транспортной компании ООО «ГРУЗ.КОМ», чтобы убедиться в ее эффективности.

В первую проведем комплексный анализ на основе SWOT-анализа, который поможем сформировать стратегию выхода на международный рынок(табл.2.3.1).

Таблица 2.3.1 - SWOT-анализ ООО «ГРУЗ.КОМ»[сост. авт.]

<b>Сильные стороны:</b>	<b>Слабые стороны:</b>
достаточные финансовые ресурсы	высокая стоимость перевозок
высокая квалификация персонала	недостаток квалифицированного персонала
хорошая репутация	уязвимость по отношению к конкурентному давлению
новый автомобильный парк	слабое представление о рынке
<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы:</b>
выход на новые рынки или сегменты рынка	изменение в законодательстве
расширение автопарка	Колебания валютных курсов
добавление сопутствующих услуг	возрастающее конкурентное давление.

увеличение спроса	рост цен на топливо
-------------------	---------------------

В таблице 2.3.1 указаны сильные и слабые стороны деятельности ООО «ГРУЗ.КОМ», как изнутри фирмы, так и между конкурентами. Эта матрица является вспомогательной. На ее основе построим расширенную SWOT-матрицу, которая будет содержать в себе потенциальные соединения различных аспектов деятельности данной компании (табл. 2.3.2). Такие пары будут показывать взаимодействие всех компонентов матрицы друг с другом и таким образом сформировать мнение о стратегической среде деятельности ООО «ГРУЗ.КОМ».

Таблица 2.3.2 - Матрица SWOT-анализа[сост. авт.]

	<b>Сильные стороны:</b>	<b>Слабые стороны:</b>
	1. адекватные финансовые ресурсы	1. высокая стоимость перевозок
	2. интегрированный подход к клиентам	2. недостаток квалифицированного персонала
	3. новый автомобильный парк	3. уязвимость по отношению к конкурентному давлению
	4. близость к границе	4. слабое представление о рынке
<b>Возможности:</b>	1- а	1-а
а. стабильная работа с поставщиками	2-б	
б. увеличение доли рынка	3-с	
с. добавление сопутствующих услуг	4 -d	
д. увеличение конкурентных преимуществ		
<b>Угрозы:</b>	1- а	
а. изменение в законодательстве	2-б	
б. рост валюты	3-с	
с. возрастающее конкурентное давление.	4 -d	
д. рост цен на топливо		

Матрица SWOT-анализа наглядно дала понять взаимодействие компонентов, на основе которых можно сделать следующие выводы:

1. ООО «ГРУЗ.КОМ» обладает адекватными финансовыми ресурсами, которые в свою очередь помогут установить стабильные отношения с поставщиками;

2. Компания использует интегрированный подход к каждому клиенту, что в дальнейшем приведет к увеличению доли рынка;

3. Положительным моментом является то, что г. Санкт-Петербург располагается близко к границе и по отношению к другим транспортным компаниям, расположенным дальше от границы возникнет самодовольство среди конкурирующих фирм по международным перевозкам.

Исходя из полученных результатов, построим возможностей ООО «ГРУЗ.КОМ», которая поможет понять какие возможности использовать компания, чтобы выйти на международный рынок (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 – Матрица возможностей [сост. авт.]

Вероятность использования возможностей	Влияние возможности на компанию	
	Сильное	Умеренное
Высокая	Стабильная работа с поставщиками	Увеличение доли рынка
Средняя	добавление сопутствующих услуг	увеличение конкурентных преимуществ

Исходя из анализа матрицы возможностей, пришли к выводу о том, что при выходе на мировой рынок следует обратить на такую возможность как стабильная работа с поставщиками, с помощью которой увеличится поток международных перевозок.

Применение вышеперечисленных возможностей однозначно приведет к повышению эффективности деятельности ООО «ГРУЗ.КОМ». Угрозам, которые были выделены в ходе проведения анализа, необходимо уделить особое внимание, так как они могут составить большую опасность для компании.

Следующим этапом необходимо провести анализ стейкхолдеров, который покажет степень влияния на транспортную компанию. Анализ

проводился на основе экспертных оценок, качестве экспертов выступали сотрудники компании.

В первую очередь необходимо оценить внутренних стейкхолдеров (рис. 2.3.2).

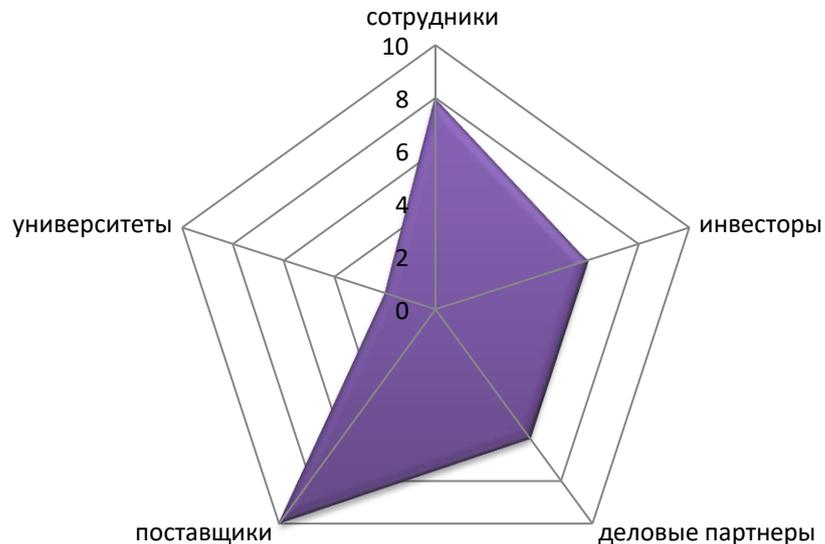


Рисунок 2.3.2 - Оценка легитимности внутренних стейкхолдеров [сост. авт. на основе экспертных оценок]

Экспертные оценки показали, что наибольшей властью среди внутренних стейкхолдеров обладают «поставщики», за ними «сотрудники» и «деловые партнеры», наименьшей властью обладают «университеты и научное сообщество». Это объясняется тем, что в логистике выступают поставщиками непосредственно сами клиенты, которые нуждаются в перевозках.

Оценка легитимности стейкхолдеров представлена на рисунке 2.3.3.

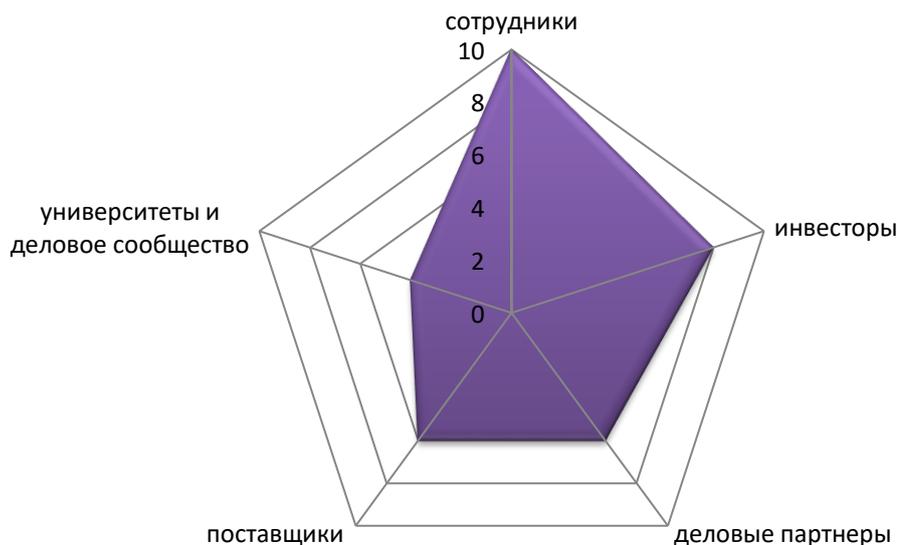


Рисунок 2.3.3 - Оценка легитимности внутренних стейкхолдеров [сост. авт. на основе экспертных оценок]

По мнениям экспертов наибольшей актуальностью среди внутренних стейкхолдеров обладают «сотрудники» и «инвесторы», следующие по уровню актуальности – «поставщики», за ними «деловые партнеры», наименьшей властью обладают «университеты и научное сообщество».

Таким образом, к группе «определяющих стейкхолдеров» отнесем «сотрудников» и инвесторов; «поставщики» отнесены к группе «опасные стейкхолдеры», так как, их легитимность находится на среднем уровне; «деловые партнеры» и «университеты» отнесены к группе «зависимые стейкхолдеры».

Далее необходимо провести оценку внешних стейкхолдеров. На рисунке 2.3.4 представлены результаты экспертной оценки власти внешних стейкхолдеров.

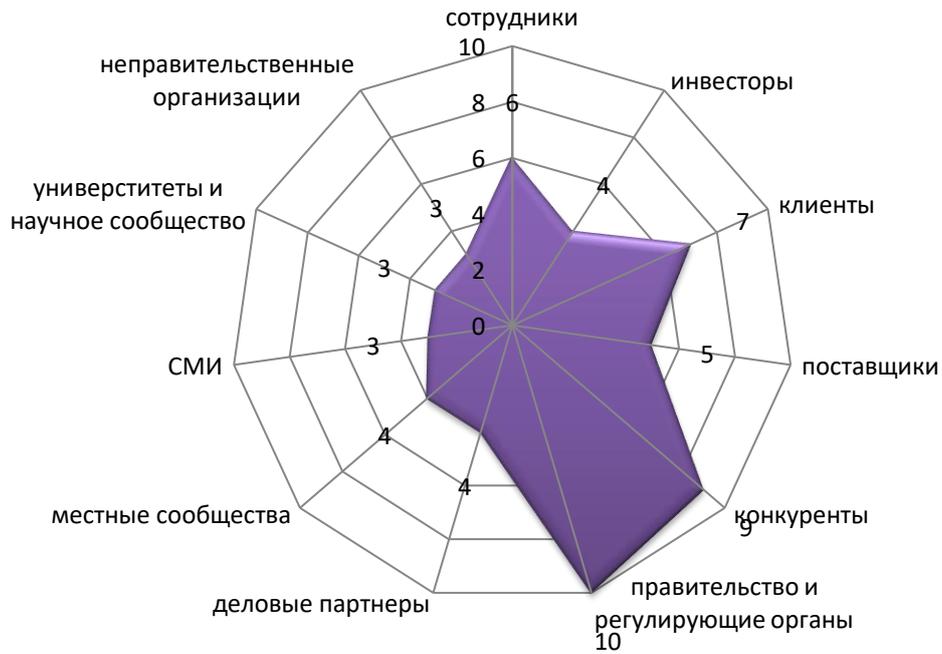


Рисунок 2.3.4–Оценка власти внешних стейкхолдеров [сост. авт. на основе экспертных оценок]

Исходя из таблицы видно, что среди внешних стейкхолдеров большей властью обладают правительственные и регулируемые органы, так как выход на международный рынок во много зависит от законодательства. Менее влиятельными оказываются «СМИ», «университеты и научное общество» и «неправительственные организации»

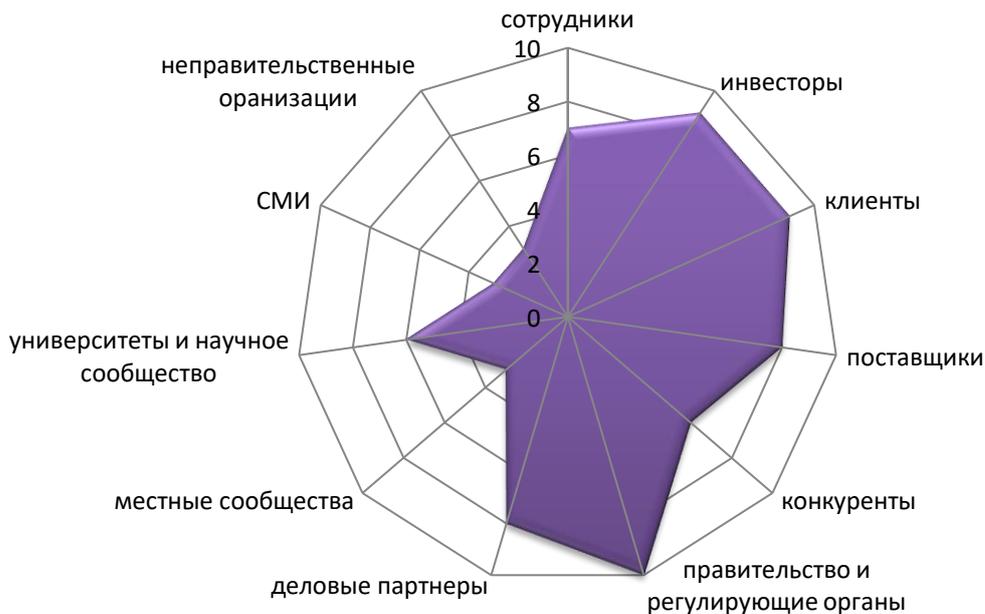


Рисунок 2.3.5– Оценка легитимности внешних стейкхолдеров [сост. авт. на

основе экспертных оценок]

Результат анализа легитимности внешних стейкхолдеров показал, что лидирующее место занимают «правительство и регулирующие органы», а замыкают списки «СМИ», «Неправительственные организации»

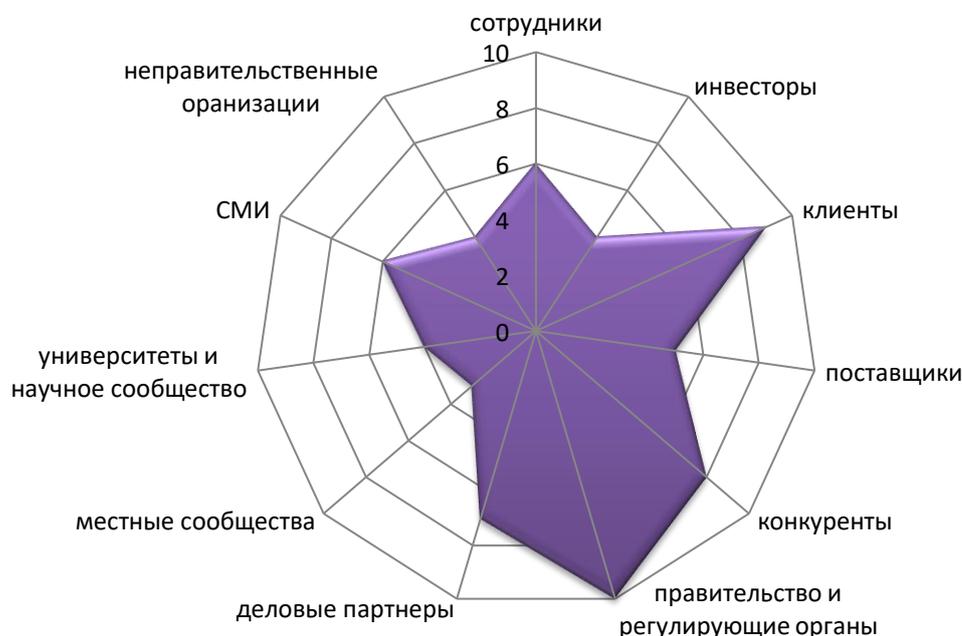


Рисунок 2.3.6 - Оценка актуальности внешних стейкхолдеров [сост. авт. на основе экспертных оценок]

Из рисунка 2.3.6 видно, что по актуальности среди внешних стейкхолдеров лидируют «правительство и регулирующие органы», далее идут «конкуренты» и «клиенты», самыми неактуальными по мнению экспертов оказались «местные сообщества».

По результатам анализа стейкхолдеров пришли к выводу о том, что при выходе на международный рынок в группу «определяющих стейкхолдеров» входят «правительство и регулирующие органы», «клиенты», «сотрудники», «конкуренты». В группу «доминирующие стейкхолдеры» попадают «деловые партнеры», «поставщики». В группе «опасные стейкхолдеры» попали «инвесторов». По формальным признакам – наличие атрибутов актуальности и власти в эту же группу попадают и «университеты», однако выраженность этих атрибутов у них низка. В группу «зависимых стейкхолдеров» входят «СМИ», «местные сообщества» и

«неправительственные организации и группы давления». Отсюда следует, что выходя на международные рынки, транспортная компания должна в первую очередь уделить больше значение регулированию международных перевозок.

Следующим этапом рассмотрим метод экспертных оценок. В данном случае оценены факторы, оказывающие большое влияние при выходе на международный рынок. Для построения таблицы был определен экспертный состав и факторы, подлежащие оценке. Экспертный состав включает в себя персонал отдела логистики ООО «ГРУЗ.КОМ» среди которых управленческий персонал и ведущие логисты.

Оценка факторов производилась балльным методом:

1 балл - никогда не оказывает воздействие;

2 балла - довольно редко оказывает воздействие;

3 балла - иногда оказывает воздействие;

4 балла - часто оказывает воздействие;

5 баллов - всегда оказывает воздействие.

Результат опроса представлен в таблице 2.3.4. В первую очередь рассчитывается сумма значений для каждой из перечисленных причин по формуле (1):

$$\Pi = \sum_{i=1}^n \Xi_i \quad (1)$$

Где  $\Xi_i$  – оценка эксперта каждой причины.

Таблица 2.3.4 – Таблица экспертных оценок [сост. авт. на основе проведения опроса]

№ п/п	Показатели	Экспертная оценка						Сумма	$\alpha$	d	dis
		Э1	Э 2	Э 3	Э 4	Э 5	Э 6				
1.	Технические характеристики погрузочной работы	4	3	5	3	5	4	24	0,085	4	4,000
2.	Возможность доставить груз в срок	5	5	3	4	4	5	26	0,092	4,333	3,333

## Продолжение таблицы 2.3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3.	Особенности транспортной компании	3	3	5	4	3	4	22	0,078	3,667	3,333
4.	Характеристика груза	4	4	4	5	2	4	23	0,081	3,833	4,833
5.	Упаковка и сепарация груза	3	3	4	3	3	2	18	0,064	3	2,000
6.	Знание особенностей вида грузового транспорта	4	5	5	4	3	3	24	0,085	4	4,000
7.	Знание основных требований к перевозке	4	5	5	4	4	4	26	0,092	4,33	1,333
8.	Опыт	3	3	4	5	2	3	20	0,071	3,33	5,333
9.	НДС и таможенная стоимость	5	5	4	4	5	5	28	0,099	4,667	1,333
10.	Рациональность оформления заказов	3	5	2	1	5	4	20	0,071	3,333	13,333
11.	Точность расчетов	5	5	5	5	5	5	30	0,106	5	0
12.	Штрафы	3	3	3	4	4	3	20	0,071	3,333	1,333
	Итого:							281			44,170

После этого определяются весовые коэффициенты  $\alpha$  по формуле 2 каждой из причин:

$$\alpha = \frac{\Pi}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (2)$$

Где  $\sum_{i=1}^n \Pi_i$  - сумма значений экспертной оценки причин.

Далее необходимо найти среднее значение каждой из причин по формуле (3):

$$d = \frac{\sum_{i=1}^n \Theta_i}{Q_{\text{ЭКС}}} \quad (3)$$

Где  $Q_{\text{ЭКС}}$  – количество экспертов.

После, определяем дисперсию  $dis$  по формуле (4):

$$dis_i = \sum_{i=1}^n (\Xi_i - d)^2 \quad (4)$$

Далее нам необходимо посчитать сумму значений дисперсий (формула 5), для последующего расчета коэффициента конкордации.

$$S = \sum_{i=1}^n dis \quad (5)$$

После этого происходит расчет коэффициента конкордации (согласованность экспертов) по формуле (6):

$$W = 1 - \frac{12S}{(n^3 - n)m^2} \quad (6)$$

где  $m$  - количество экспертов,

$n$  - количество показателей.

Произведем расчет коэффициента конкордации:

$$W = 1 - \frac{12 * 44,17}{6^2(12^3 - 12)} = 0,991$$

Степень согласованности группы экспертов зависит от степени стремления коэффициента к единице. Проведенный анализ показал, что степень согласованности группы экспертов – высокая. Анализируя таблицу 2.3.4, определено воздействие факторов. Согласно таблице можно выделить несколько наиболее значимых факторов, которые всегда оказывают воздействие на стоимость перевозки груза. Наиболее значимыми факторами являются факторы: точность расчетов перевозки экспедитором, НДС и таможенная стоимость, возможность доставить груз в срок, знание основных требований к перевозке, набравшие максимально число оценок.

Следующим этапом стратегического анализа среды является установление причинно-следственных связей между факторами, оказывающие на транспортную компанию в ситуации выхода на международный рынок. Установление связей происходила на основе диаграммы Исикавы (рис. 2.3.1).

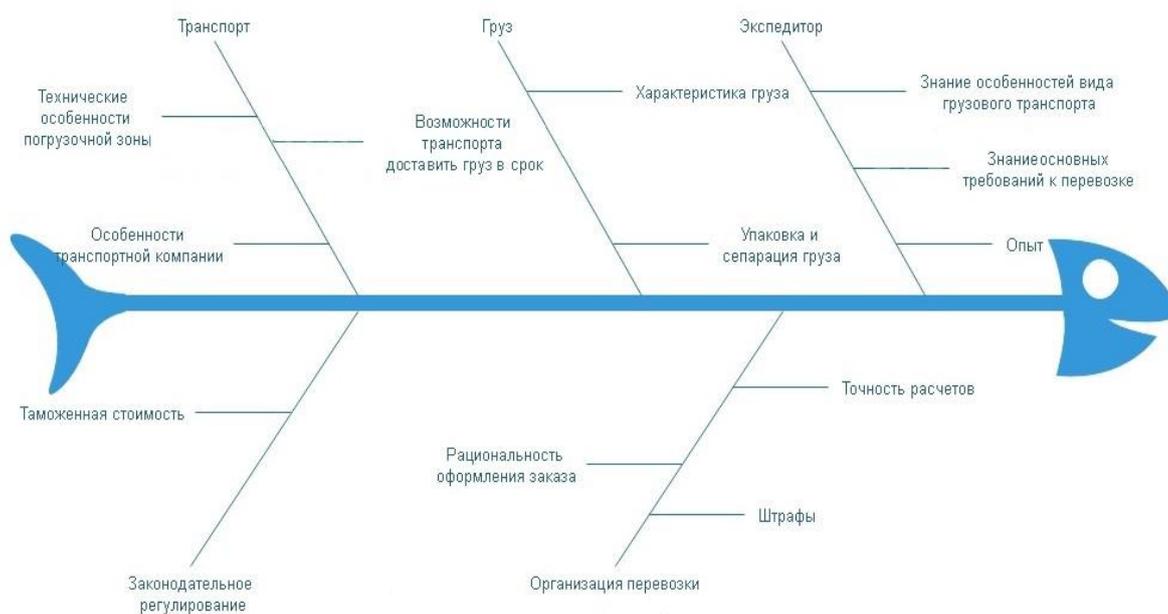


Рисунок 2.3.1 – Диаграмма Исикавы [сост. авт. на основе проведенного опроса]

В результате анализа диаграммы установлено, что в среднем на каждый фактор приходится в среднем по два-три подфактора. Диаграмма Исикавы включает в себя пять основных пунктов, а именно: методика, человек, материал, техника, внешняя среда. Данная диаграмма имеет все необходимые пункты, а именно: организация перевозки, экспедитор, груз, транспорт, законодательное регулирование.

В результате проведенного стратегического анализа среды ООО «ГРУЗ.КОМ», установили тот факт, применение данных методик позволит компании выявить основные факторы влияния на транспортную компанию при выходе на международный рынок и затем правильно сформировать стратегию.

## Выводы по главе 2

Таким образом, ООО «ГРУЗ.КОМ» является успешной транспортной компанией со своей миссией и целями, которые пытается их достичь. Анализ

деятельности ООО «ГРУЗ.КОМ» показал, что компания доставляет различные виды груза по многим точкам России. Отсюда следует, что у компании появилась возможность выходить на мировые рынки. Для выхода на мировые рынки в первую очередь необходимо провести стратегический анализ среды, чтобы понять какую стратегию необходимо применить. В параграфе 2.2 учтены все факторы, на которые необходимо обратить внимание, проводя стратегический анализ среды транспортной компании. В параграфе 2.3 описана методика, которую необходимо использовать для проведения стратегического анализа среды в условиях выхода на международный рынок. Данная методика была апробирована в транспортной компании ООО «ГРУЗ.КОМ» и показала, что компания готова выходить на мировые рынки. на внедрение процедуры стратегического анализа среды компании понадобится время, так как в компании до этого отсутствовал стратегический анализ.

## **ГЛАВА 3 НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДОЛОГИИ АНАЛИЗА СРЕДЫ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В СИТУАЦИИ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

### **3.1 Содержание рекомендаций по проведению стратегического анализа среды компании**

В главе 2 были рассмотрены основные проблемы, которые могут возникнуть при проведении стратегического анализа на отраслевом уровне. Во избежание данных проблемы в параграфе 2.3 представлена методика проведения стратегического анализа среды транспортной компании в ситуации выхода на международный рынок, которая включает комплексный анализ внешней и внутренней среды и влияние отдельных факторов на компанию с учетом данной ситуации.

Проведение стратегического анализа среды транспортной компании является постепенным процессом, особенно в ситуации выхода на международный рынок, поэтому необходимо придерживаться следующих принципов для наиболее точных результатов (рис. 3.1.1):



- нежелание использовать примерные или усредненные оценки даже, когда других оценок вовсе нет;
- использование одного метода оценки, отсутствие «встречных» проверок.

Выбор перспективных направлений развития – важная задача стратегического анализа рынков, которая должна решаться в тесной взаимосвязи с внутренним анализом. При этом можно выделить ряд основных ошибок, допускаемых на данном этапе.

Типовые ошибки при выборе перспективных направлений развития:

- конкурентоспособность не рассматривается как комплекс факторов. компания «заикликивается» на технических характеристиках и цене. упускаются такие факторы, как: сервис, сроки поставки, кредитование потребителя и т.д.;
- важно учитывать такой фактор персонал компании с его навыками, компетенциями;
- важно формулировать стратегические альтернативы (логики), которые дадут возможность сделать на первом этапе выбор по-крупному.

Типовые ошибки при прогнозировании продаж:

- рост продаж не сопровождается ростом затрат и инвестиций;
- прогнозы составляются «как задача одного отдела»; в результате прогноз не стыкуется с возможностями компании (производство, НИОКР, персонал, финансы и т.д.);
- прогноз продаж на ближайшую перспективу чрезмерно «реалистичен», на долгосрочную перспективу – чрезмерно «оптимистичен»;
- хорошим способом «самопроверки» при принятии решения о целевом уровне продаж является сопоставление управленческого подхода с аналитическим, выполненном при максимально оптимистичных предпосылках;
- наиболее типовая ошибка при управленческом подходе к оценке потенциала продаж: оптимистичная оценка собственных объемов при

оптимистичном сценарии развития рынка и оптимистичной оценке необходимых ресурсов и инвестиций.

Первое на что следует обратить внимание при проведении стратегического анализа – когда необходимо проводить стратегический анализ. В параграфе 2.2 рассмотрен комплекс проблем на отраслевом уровне, которые могут препятствовать проведению и внедрению стратегического анализа среды транспортной компании. Среди проблем на отраслевом уровне выделено дефицит квалифицированных кадров. Специфика международных перевозок такова, что каждого сотрудника необходимо обучить для каждой транспортной компании, что получить допуск на осуществление международных перевозок. Как правило, вся процедура занимает около трех месяцев.

Еще одной особенностью международного транспортного рынка стоит отметить то, что транспортная компания сначала должна найти себе клиентов, которым необходимо будет перевезти груз в другую страну. Поэтому прежде чем выходить на международный и внедрять стратегический анализ среды, необходима клиентская база.

Одним из принципов проведения стратегического анализа среды транспортной компании является фокусирование на международных рынках. В данном случае необходимо учитывать, что использование методик проведения стратегического анализа должно учитывать специфику международного рынка и основные его элементы.

Указанные обстоятельства вызывают необходимость конкретизировать стратегические мероприятия по проведению стратегического анализа среды компании при ее выходе на рынок международных грузовых перевозок. В общем виде данный комплекс мероприятий можно представить в виде рисунка 3.1.2.



Рисунок 3.1.2– Система мероприятий по проведению стратегического анализа среды компании при ее выходе на рынок международных грузовых перевозок [сост. авт.]

Получение допуска на осуществление международных перевозок грузов в основном связано с выполнением требований Постановления Правительства РФ от 16.10.2001 N 730 (ред. от 24.04.2018) «Об утверждении Положения о допуске российских перевозчиков к осуществлению международных автомобильных перевозок».

По данным последних исследований общая протяженность сети автотранспортных дорог в мире составляет примерно 23 млн. км. Треть из этого количества приходится на автомобильные магистрали Северной Америки, примерно четверть от общей протяженности приходится на страны Западной Европы. Важнейшую функцию в организации транспортных

грузовых международных перевозок выполняют трансконтинентальные магистрали. В частности, шоссе, пролегающие через пустыню Сахара в Африке, автомобильная магистраль, проходящая по территории США от побережья Атлантического до побережья Тихого океана, или Панамериканское шоссе, обеспечивающая автотранспортные перевозки между Северной и Южной Америкой, а также целый ряд других.

Международные перевозки грузов автотранспортом обеспечивают достаточно высокую мобильность. Они позволяют обеспечить доставку грузов практически в любую точку, где проходит автомобильная дорога. Необходимо отметить, что для общей эффективности автомобильных перевозок необходима кооперация с другими видами транспорта. Отличительной особенностью автомобильного транспорта в России остается его преимущественное использования как средства доставки грузов ближнего действия. По имеющейся статистике, средняя дальность перевозки груза массой 1 тонна составляет около 50 км. В основном это происходит при организации доставки из морских портов или от станций железнодорожного сообщения. Осуществлять транспортировку грузов на большие расстояния с учётом российских особенностей в настоящий момент менее выгодно в силу роста издержек и ограниченности возможностей вида транспорта. Данная особенность, хоть и в меньших масштабах, подходит и для характеристики международных перевозок грузов автомобильным транспортом – с ростом расстояния эффективность на общих основаниях снижается.

Влияет на стоимость международной доставки грузов и вид транспортного средства. Конкуренция на данном рынке существует и между транспортными сферами, и, непосредственно, между отдельными участниками. В связи с этим большую роль играет система тарифов, применяемая при организации международных автомобильных перевозок, которая должна быть очень гибкой, соответствующей запросам заказчиков услуг и, одновременно, позволяющей сформировать индивидуальный подход к каждому клиенту. Тарифные ставки должны включать в себя физические и

другие параметры груза, так и учитывать общую заинтересованность участников международных перевозок в поддержании конкретного грузопотока, в том числе и на межгосударственном уровне.

Анализ маркетинговой международной среды компании – поставщика транспортных услуг, выступает одним из наиболее сложных компонентов.

Определение потенциальных рынков для сбыта услуг за рубежом – первостепенная задача для автотранспортной компании при организации международных перевозок. В основу её решения может быть положена экспертная оценка, базирующаяся на мнении специалистов в сфере внешней торговли или международного оказания услуг, на имеющихся у компании данных о зарубежных рынках, на информации, полученной из общедоступных источников или источников с ограниченным доступом. Рекомендуемым первоначальным решением, на наш взгляд, может выступать ориентация на рынки стран СНГ и других бывших республик СССР. Для этого имеется несколько причин:

- Россия, не смотря на имеющиеся политические факторы, сохраняет тесные экономические связи со многими странами, являвшимися республиками СССР;
- по целому ряду оснований в данном интеграционном объединении существуют таможенные льготы;
- рынки некоторых бывших республик СССР сохраняют общие черты и особенности;
- наличие стратегической перспективы создания зарубежных подразделений компании путём постепенного поступательного проникновения на рынки: Россия – Казахстан, Казахстан– Узбекистан ит.д.;
- с целым рядом стран-членов СНГ отсутствуют режимы, ограничивающие возможность их посещения для сбора необходимой информации или контроля деятельности;
- наличие развитой транспортной сети, в том числе автомобильных дорог, обеспечивающих возможность доставки практически в любой пункт

назначения.

Для принятия оперативных, тактических и стратегических решений о приоритетных и перспективных для компании направлениях необходимо собрать и проанализировать ряд групп данных:

- особенности социально-экономической ситуации в странах, в которые планируется осуществление доставки;
- существующие возможности оказания аналогичных услуг в анализируемых странах и на рынке внутри страны;
- в каком объеме, в каких странах и по каким маршрутам осуществляются аналогичные перевозки;
- из каких стран, в каком объеме и по каким маршрутам осуществляется обратная доставка грузов в Россию;
- предполагаемый объем рынка предлагаемых компанией услуг в выбранной в качестве направления доставки грузов стране или нескольких странах и прогнозирование предполагаемой доли рынка по временным интервалам;
- исследование структуры зарубежных рынков и системы транспортных связей.

Существует два вида получения необходимой маркетинговой информации: кабинетное и полевое маркетинговое исследование.

Достаточно большое количество актуальной информации можно получить собственными силами за счет проведения кабинетного исследования. Этот способ получения информации связан со сбором и анализом данных из различных общедоступных источников.

Поскольку исследуемая организация осуществляет деятельность, связанную с перевозкой грузов уже не первый год, то дополнительным источником информации будут данные, связанные с оказанием транспортных услуг. Конечно, особенную важность имеют данные, связанные с осуществлением международных перевозок.

С внутренних данных, связанных с оказанием транспортных услуг можно выяснить:

- сезонные колебания спроса на услуги автомобильного транспорта;
- какие пакеты услуг или направления пользуются устойчивым высоким спросом, а какие не подкреплены спросом заказчиков;
- изменится ли объем услуг в результате рекламных мероприятий или компании, а также принятия мер, направленных на стимулирование увеличения объема оказываемых услуг;
- величину среднего объема оказанных услуг в расчете на одного заказчика;
- уровень рентабельности различных направлений доставки грузов;
- причины несоответствия предлагаемых услуг потребностям заказчика.

При анализе и обработке внутренней информации необходимо учитывать, что носит ориентировочный характер. На зарубежных, даже географически близко расположенных рынках будут возникать особенности.

Полевое маркетинговое исследование проводится уже непосредственно на зарубежном рынке. Без данного способа получения информации выход на зарубежный рынок будет в значительной мере осложнен, когда на рынке имеются особенности спроса, касающиеся требований потенциальных заказчиков (культурные, религиозные, этно-бытовые и т.д.), а также специфические особенности их мотивации. Кроме того, установление этих требований и особенностей мотивации само по себе является основанием для проведения полевого исследования

В рассматриваемом случае у организации не имеется достаточного количества необходимых свободных внутренних резервов для проведения маркетинговых исследований. Традиционным подходом в подобных ситуациях является заказ на проведение маркетингового исследования соответствующему специализированному агентству, имеющему опыт работы

в данной сфере. Определения типа исследования является следующей по логике решения задачей (рис. 3.1.3).



Рисунок 3.1.3–Типология направлений маркетинговых исследований при выходе транспортной компании на внешний рынок[сост. авт.]

Для выбора исполнителей маркетингового исследования при выходе на внешние рынки рекомендуется следующая система критериальных показателей (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1 – Выбор исполнителя и основные параметры качества маркетингового исследования [сост. авт.]

Тип исследования и направления исследования	Качественные параметры исследования	Критерии выбора исполнителя для исследования	Цель исследования
Общее или предварительное исследование	Четкое понимание целей, задач исследования, «узких» мест транспортной сферы (предприятий грузоперевозок,	Персонал компании с привлечением экспертов из страны с приоритетным рынком. Местное аналитическое агентство при сотрудничестве с заказчиком	Определение экономического приоритета страны или региона для выхода на рынок: потенциальная активность и прибыльность направления; риски;

	ВИДОВ И ТИПОВ ДОСТАВОК)	исследования	условия и возможности осуществления внешнеэкономической деятельности
--	----------------------------	--------------	---

## Продолжение таблицы 3.1.1

Исследование особенностей построения внешнего рынка	Возможность доступа к источникам информации. Опыт в изучении рыночной среды. Понимание целей и «узких» мест компании	Местное аналитическое агентство, имеющее опыт исследования приоритетного региона. Международные аналитические компании. Зарубежные представительства и филиалы фирмы (при наличии)	Представление развернутого отчета о рынке: анализ спроса и предложения, конкурентной среды, рыночной среды
Тестирование	Применяемые технологии сбора и обработки маркетинговой информации применительно к выбранной стране (группе стран, региону). Опыт исследования рыночной среды	Местное аналитическое агентство, имеющее опыт исследования приоритетного региона.	Выявление возможных ограничений и неопределенностей, способов снижения риска, минимизации последствий неверных управленческих решений
Специальные исследования	Опыт анализа и применения нормативной базы приоритетного региона, страны; социальных факторов, рынка труда и систем управления персоналом; местных (локальных) ограничений	Местное аналитическое агентство, имеющее опыт исследования приоритетного региона. Персонал компании с привлечением экспертов из страны с приоритетным рынком. Международные аналитические компании.	Организаций собственных представительств или выбор международных партнеров для сотрудничества или совместной деятельности

Следует отметить, что стоимость привлечения для проведения маркетингового исследования специализированного агентства в среднем по рынку превышает стоимость самостоятельного сбора маркетинговой информации в 3-5 раз.

С целью повышения эффективности маркетинговых исследований и качества, принимаемых на их основе управленческих решений, транспортные компании формируют и используют новые приёмы повышения результативности взаимодействия с заказчиком.

Оптимизация и реформирование процесса взаимодействия транспортной компании с клиентом начинается с улучшений непосредственно в отделе продаж. Современные требования к сотрудникам данного подразделения предполагают наличие четких инструкций по внутриорганизационному взаимодействию и работы с представителями внешней среды организации. Обращаем внимание именно на отдел продаж, поскольку его менеджеры выступают связующим звеном между организацией и имеющимися или потенциальными заказчиками.

Для повышения эффективности работы отдела продаж, первым направлением является оптимизация его структуры, штатного состава и внутриорганизационного взаимодействия. Естественно, что тем или иным образом, указанное структурное подразделение взаимодействует практически со всеми отделами компании. Тем не менее, непосредственный обмен информацией происходит только с конкретными отделами или должностными лицами.

Менеджер по международным перевозкам в штате отдела продаж представляется необходимой единицей, в обязанности которой, помимо стандартных функций обеспечения непосредственно перевозок грузов, поиска заказчиков, обработки заказов, согласования конкретных условий, будет входить участие в изучении внешних рынков, а также анкетирование заказчиков услуги по международной перевозке грузов, изучение поступающих рекламаций и претензий, коммерческих актов, связанных с качеством оказанных транспортных услуг. Непосредственно механизм выполнения указанных функций будет подробно раскрыт при организационно-экономическом обосновании рекомендаций.

Следующей задачей является оптимизация мероприятий по реализации продукта транспортной компании за счет формирования системы лояльности заказчиков.

В этой связи предлагается внедрение системы дисконтирования с использованием корпоративных дисконтных карт клиента.

Традиционная система дисконта предусматривает разделение заказчиков по признакам единовременного потребления продукта компании или возможность накопления сведений об объемах потребления за определённый временной интервал. Предлагаемая система предполагает комбинированный подход и предусматривает три уровня дисконта – дисконт 15%, для лояльных к услугам компании заказчиков высшего уровня; дисконт 7%, для лояльных заказчиков среднего уровня; дисконт 3 %, для лояльных заказчиков начального уровня (рис. 3.1.4).



Рисунок 3.1.4 – Система условий предоставления заказчикам программы дисконтирования [сост. авт.]

Чтобы приобрести статус лояльного заказчика начального уровня и получить корпоративную дисконтную карту, необходимо стать потребителем услуги по международные перевозки грузов на сумму от 100000 руб. разово или в течении трех месяцев с момента любого из обращений в компанию.

Чтобы изменить статус на «лояльный заказчик среднего уровня» или приобрести его, лояльному заказчику начального уровня или новому

заказчику необходимо потребить услуги компании на сумму от 250000 руб. единовременно или в течение трех месяцев с момента любого из обращений в компанию.

Чтобы изменить статус на «лояльный заказчик высшего уровня» или приобрести его, лояльному заказчику начального уровня, среднего уровня или новому заказчику необходимо потребить услуги компании на сумму от 350000 руб. единовременно или в течении трех месяцев с момента любого из обращений в компанию.

Корпоративная карта, выданная лояльному заказчику начального уровня, при отсутствии дальнейших оплачиваемых обращений в транспортную компанию в течение 6 месяцев со дня последнего заказа на международные перевозки аннулируется.

Корпоративная карта, выданная лояльному заказчику среднего уровня, при отсутствии дальнейших оплачиваемых обращений в транспортную компанию аннулируется в течение 12 месяцев со дня последнего заказа на международные перевозки.

Корпоративная карта, выданная лояльному заказчику высшего уровня, при отсутствии дальнейших оплачиваемых обращений в транспортную компанию, аннулируется в течение 18 месяцев со дня последнего заказа на международные перевозки.

Лояльный заказчик начального уровня, помимо корпоративной карты, получает в индивидуальном порядке полный спектр информационных услуг относительно организации, текущих и перспективных возможностей осуществления международных перевозок грузов автомобильным транспортом. Каталоги, проспекты и иные материалы рекламно-информационного характера рекомендуется распространять в офисе компании без навязывания.

Лояльный заказчик среднего уровня, получает более высокую скидку с на международные или внутренние перевозки в случае проведения мероприятий или акций, направленных на стимулирование увеличение

объемов оказываемых услуг.

В отношении лояльных заказчиков высшего уровня, дополнительно к преимуществам среднего уровня, предлагается предоставить возможность использования корпоративной карты лояльного заказчика высшего уровня одному или двум его бизнес-партнерам, о которых он уведомляет менеджера по международным автотранспортным перевозкам путем подачи заявления с указанием всех необходимых реквизитов организации бизнес-партнера лояльного заказчика высшего уровня. Неотъемлемым условием для возможности использования корпоративной карты лояльного заказчика высшего уровня его бизнес-партнерами должно являться их согласие на получение адресных коммерческих предложений, учитывающих их корпоративные особенности.

На наш взгляд, предлагаемый комплекс мер позволит транспортной организации снизить риски и повысить экономический эффект от выхода на рынок международных автомобильных перевозок.

Организационно-экономическое обоснование предлагаемого комплекса рекомендаций будет представлено в следующем параграфе исследования.

### **3.2 Организационно-экономическое обоснование внедрения разработанных методических предложений в практику деятельности компании**

Разработанная методика проведения стратегического анализа среды транспортной компании в ситуации выхода на международный рынок помогает определить внешнюю и внутреннюю обстановку. А также определить наиболее значимые факторы международного рынка.

В параграфе 3.1 рассмотрены основные рекомендации по проведению стратегического анализа среды транспортной компании, которые помогут компании правильно провести стратегический среды, что в дальнейшем отразятся на правильном построении стратегии на международный рынок.

отсюда следует, что в случае, если транспортная компания не будет придерживаться данных рекомендации, могут возникнуть риски, препятствующие выходу на международный рынок.

Исходя из вышесказанного, можно прийти к следующему: оценить эффективность внедрения методики стратегического анализа транспортной компании можно с помощью оценки рисков, т.е. какие потери могут возникнуть.

Для наполнения приведенных рекомендаций организационным и экономическим смыслом проведем соответствующее обоснование.

Получение допуска на осуществление международных грузовых перевозок требует от транспортной организации совершения целого ряда операций прямого и обеспечивающего по отношению к данному процессу операций. Кроме того, в государственный орган требуется представление целого ряда документов, подтверждающих данные об организации – перевозчике, имеющихся и предназначенных для организации перевозок транспортных средствах, квалификации водителей. Также необходимо обеспечить наличие определенного состава имущества. Исходя из структуры этих операций проведем анализ затрат на получении допуска для международного грузового перевозчика в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1. – Затраты на реализацию мероприятий по получению статуса международного перевозчика[сост. авт.]

Статья затрат	Сумма затрат в год, руб.
1. Затраты, связанные с получением допуска на международные транспортные перевозки	
1.1. Обучение водителей по программе АСМАП	92 000
1.2. Командировочные расходы, связанные с обучением, проездом, проживанием в месте обучения, суточные	60 000
Итого	152 000
2. Затраты, связанные с обеспечением транспортных средств требованиям международных автомобильных перевозок	
2.1. Техническое оснащение транспортных средств	40 000
2.2. Расходы согласно договора на техническое обслуживание	34 000
2.3. Страхование транспортных средств	67 000
Итого	141 000

Всего	293 000
-------	---------

Маркетинговые исследования рынков стран или групп стран, являющихся приоритетными направлениями перевозок, представляются, согласно выбранного методического подхода к проведению стратегического анализа среды организации, одним из основных компонентов. В силу специфики деятельности транспортной организации маркетинговые исследования предполагается проводить за счет привлечения специализированных агентств. Затраты на проведение маркетинговых зарубежных рынков представим в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2. – Затраты на проведение маркетинговых исследований зарубежных рынков [сост. авт.]

Статья затрат	Сумма затрат в год, руб.
1. Затраты на маркетинговые исследования	
1.1. Исследования рынков стран СНГ не входящих в ЕАЭС	50 000
1.2. Исследования рынков стран региона «Восточная Европа»	75 000
1.3. Исследования рынков стран региона «Западная Европа»	65 000
Итого	190 000
2. Представительские расходы	30 000
Итого	30 000
Всего	220 000

В параграфе 3.1 была отмечена необходимость введения в штат организации менеджера по международным перевозкам и проведения анализа мероприятий по формированию системы мероприятий по оптимизации услуг международных грузовых перевозок. Проведем организационное и экономическое обоснование указанного направления

В целях оформления деловых отношений с заказчиком, менеджер по международным перевозкам отдела продаж транспортной компании инициирует процесс оформления сделки путём заключения договора. Условно данный процесс может быть организован в двух формах – проект договора разрабатывается транспортной организацией, и проект договора представляется заказчиком. Независимо от исходной ситуации менеджер по

международным перевозкам отдела продаж представляет проект договора на согласование директору по логистике. Резолюцию на утверждение сделки в конечном итоге выдает глава организации. Утвержденная и согласованная форма договора передается на ознакомление ответственным должностным лицам сторон, инициатор процесса – менеджер по международным перевозкам отдела продаж транспортной организации – дополняет текст договора реквизитами сторон договора и инициирует процесс согласования его с заказчиком.

В случае несогласия заказчика с поставленными условиями по форме договора транспортной организации, менеджер осуществляет подготовку протокола разногласий, где отражает суть разногласий и передает её заказчику для формирования его позиции по спорным вопросам. После заполнения формы заказчиком, она передается остальным участникам процесса для согласования и утверждения. Основная задача менеджера – добиться согласования всех разногласий, найти компромиссный вариант и утвердить сделку путем подписания договора ответственными лицами транспортной организации и заказчика.

С точки зрения анализа издержек на заключение договора представляется целесообразным использование методического подхода, предполагающего разделение договоров на 4 группы по объему трудозатрат на их обработку. В данном случае хорошо подходит использование матриц БКГ (табл. 3.2.3).

Таблица 3.2.3. – Распределение договоров по объему трудозатрат на согласование и заключение [сост. авт.]

Договор	Разногласия (протокол разногласий)	
	Нет	Да
Транспортная организация	1	2
Клиента	3	4

К группе «1» необходимо относить самые выгодные с точки зрения издержек договоры – заказчик полностью согласен с условиями договора по форме транспортной компании и готов подписать её без изменений.

Отнесение договоров к группе «2» происходит в том случае, если заказчик принимает договор по форме транспортной организации к рассмотрению, совместно с её представителем формирует протокол разногласий.

Договор относится к группе «3», если заказчик направляет на согласование собственную форму договора, но содержащиеся в форме положения не подвергаются корректировке со стороны ответственных лиц транспортной организации. Необходимо отметить, что в реальных условиях такой вариант очень редок. При всех преимуществах согласования по данному варианту необходимо учитывать, что временные затраты будут выше чем по группе «1» за счет времени необходимого на согласование договора с ответственными лицами транспортной компании и на ознакомление с ним менеджера по международным перевозкам.

Группа «4» – форма договора представляется заказчиком, рассматривается ответственными лицами транспортной компании, а процесс заключения договора сопровождается составлением и согласованием протокола разногласий с дальнейшим внесением компромиссных положений в текст договора.

Здесь необходимо указать, что в реальных условиях форму договора на оказание транспортных услуг разрабатывают только крупные организации, имеющие юридический отдел или службу. Данный подход позволяет организациям со множеством клиентов значительно снизить все виды затрат на заключение сделок.

После соблюдения юридических формальностей, менеджер по международным перевозкам отдела продаж совместно с представителем заказчика формирует заявку на перевозку (транспортный заказ), в которой указывается полная информация относительно конкретной операции по международной перевозке грузов. Зачастую сам договор имеет стандартную форму, а особенности операции по перевозке регулируются непосредственно транспортным заказом. Со стороны заказчика поступает подписанная заявка

в отдел продаж, который перенаправляет её в отдел логистики для непосредственной организации перевозки. При этом менеджер по международным перевозкам в письменной – традиционной или электронной – форме уведомляет заказчика о принятии заказа к исполнению и проводит ознакомление с ответственным за организацию перевозки лицом: предоставляет контакты ответственного сотрудника отдела логистики, включая номер телефона и адрес электронной почты.

В дальнейшем возможна организация взаимодействия заказчика при его согласии непосредственно с ответственным лицом отдела логистики, что сокращает временные затраты со стороны клиента и исполнителя заказа на международные автомобильные перевозки.

В процессе первой перевозки отдел продаж совместно с отделом логистики осуществляют мониторинг клиента: отдел логистики предоставляет данные о ходе перевозки, отдел продаж осуществляет контроль за процессом получения соответствующей информации заказчиком.

В случае успешного завершения первой операции по международной автомобильной перевозке грузов, менеджеру по международной перевозке рекомендуется провести опрос представителя заказчика по вопросам относительно его мнения о работе транспортной компании. Для этого рекомендуется использовать короткие опросники, передаваемые в электронной форме с предварительным уведомлением и согласованием с заказчиком. Такие опросы рекомендуется проводить по истечении 1-2 рабочих дней с момента поступления груза в пункт назначения и завершения всех формальностей.

В тело анкеты рекомендуется включать вопросы, позволяющие получить информацию по следующим направлениям:

- уровне удовлетворенности заказчика работой компании. в данном пункте рекомендуется применить бальную оценку от 1 до 5 или от 1 до 10;
- рекомендации заказчика по улучшения качества услуг международной перевозке или предшествующих ей этапов организационной

работы;

– возможности и планы дальнейшего взаимодействия; можно использовать открытые и закрытые формы вопросов.

Для более углубленного анализа уровня удовлетворенности заказчиков качеством услуги по международной перевозке рекомендуется проводить периодические опросы заказчиков – раз в год или полгода. Традиционно в сфере международных грузоперевозок опросы проводят в зимний и летний период: конец декабря – середина января; середина июня – середина июля. Указанные периоды не случайны, поскольку услуги международных автомобильных перевозок подвержены влиянию сезонных факторов: в Европе многие компании предусматривают для сотрудников летние каникулы. Это обстоятельство стимулирует российских поставщиков и покупателей обеспечить доставку и обратную доставку товаров до середины июля, так как с до начала августа на рынке наблюдается ситуация ажиотажного спроса и стоимость услуг по перевозке может увеличиваться. Похожая ситуация отмечается и в декабре в преддверии новогодних и рождественских каникул.

Все действия относительно того или иного заказчика сотрудники отдел продаж должны отражать в базе данных, единой для всех сотрудников организации. Зачастую для этих целей организации используют программы автоматизации учёта деятельности на платформе «1 С» или программные продукты собственной разработки, или разработанные на заказ, но с возможностью интеграции с наиболее распространёнными автоматизированными информационными системами. В рассматриваемом случае необходима модификация имеющейся корпоративной информационной системы для целей организации международных автомобильных перевозок. Рекомендуемыми базовыми параметрами для учёта должны быть следующие:

– код заказчика – не менее 4 цифр;

- фирменное наименование заказчика – в соответствии с учредительными документами;
- краткое наименование или аббревиатура заказчика (официальное сокращенное наименование или внутреннее);
- общепризнанное или распространенное наименование для упрощения процедуры поиска по базе;
- основные реквизиты – ИНН, ОГРН, КПП, данные контактных лиц или непосредственно руководителя (при необходимости);
- даты обращения;
- дата последнего оказания услуг и её количественная характеристика;
- лицо, инициировавшее заказ;
- ответственные за исполнение заказ лица;
- результаты исполнения.

Кроме того, предлагаемая база данных должна иметь гибкий характер для целей возможной корректировки и внесения изменений в перечень отслеживаемых параметров определяющих специфику контактов и оказания услуг по международной перевозке грузов с различными заказчиками, их существующими группами, а также изменений и дополнений типов заказчиков услуг.

Указанные мероприятия организационного характера требуют конкретных экономических затрат на их реализацию и входящих в совокупную стоимость предлагаемого проекта по совершенствованию стратегического анализа транспортной организации на рынок международных перевозок. Калькуляцию указанной группы затрат целесообразно представить в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4. – Затраты на реализацию мероприятий организационного характера [сост. авт.]

Статья затрат	Сумма затрат в месяц, руб.	Сумма затрат в год, руб.
1. Введение в штат должности менеджера по международной перевозке грузов		

1.1. Заработная плата	25 000	300 000
1.2. Отчисления с фонда оплаты труда	7 500	90 000
1.3. Организация рабочего места		
1.3.1. Информационно-техническое обеспечение		45 000
1.3.2. Инвентарь и средства труда, канцелярские и пр. принадлежности, мебель		30 000
1.3.3. Связь	1 000	12 000
Итого		477 000
2. Организационные затраты на формирование системы работы с заказчиком и ее анализу		
2.1. Информационно-техническое обеспечение		50 000
2.2. Связь	2 000	24 000
Итого		74 000
3. Изготовление дисконтных карт		1 000
Итого		1 000
Всего		552 000

В таблице 3.2.5 определим совокупную стоимость мероприятий по проведению стратегического анализа среды компании.

Таблица 3.2.5 – Совокупная стоимость мероприятий по проведению стратегического анализа среды компании [сост. авт.]

Статья затрат	Сумма затрат в год, руб.
1. Затраты, связанные с приобретением статуса международного грузового перевозчика	293 000
2. Затраты, связанные с маркетинговыми исследованиями зарубежных рынков	220 000
3. Затраты на реализацию мероприятий организационного характера	552 000
Всего	1 065 000

Таким образом, общий объем инвестиций, согласно выбранного методического подхода к проведению стратегического анализа среды компании, составит 1065 тыс. руб.

Далее традиционная методология требует проведения оценки эффективности предполагаемых мероприятий методического подхода к проведению стратегического анализа среды компании. В целом она включает определения плановых показателей деятельности организации с учетом новых направлений, сроков окупаемости капиталовложений и дисконтированного дохода от реализации мероприятий.

В таблице 3.2.6 приведем данные о планируемых показателях совокупного дохода компании по традиционным и новым направлениям ее деятельности. Отметим, что в сравнении с имеющимися фактическими данными (табл. 2.1.1) планируется увеличение выручки на 25% в результате расширения перечня услуг транспортной компании за счет традиционных направлений деятельности и организации международной перевозки грузов.

Таблица 3.2.6 – Расчет годового объема выручки от оказания услуг за счет организации международных перевозок грузов [сост. авт.]

Направления грузовых перевозок	Объем услуг по организации перевозок, тыс. руб.
Внутренние грузовые перевозки	135 140
Международные перевозки в страны СНГ не входящие в ЕАЭС	13 764
Международные перевозки в зону «Восточная Европа»	4 505
Международные перевозки в зону «Западная Европа»	3 003
ИТОГО	156 412

Таким образом, предполагается увеличение объемов деятельности транспортной организации на 8% за счет традиционных направлений деятельности и прирост в размере 17% к базовым показателям выручки за счёт организации международных перевозок грузов.

С учетом плановых показателей, имеющихся данных о финансовых результатах деятельности организации экстраполируем установленные в прошлом тенденции на плановый период с учетом корректировки состава затрат на суммы предполагаемых инвестиций. Данные представим в таблице 3.2.7.

Одним из методов определения срока окупаемости предлагаемого комплекса мероприятий по проведению стратегического анализа среды

компании является статический метод экономической эффективности инвестиций (формула 1).

Таблица 3.2.7 – Ожидаемые результаты от внедрения мероприятий по проведению стратегического анализа среды компании [сост. авт.]

Показатели	Период		Абсолютное отклонение, (+/-)	Темп роста, %
	Фактический	Плановый		
Выручка, тыс. руб.	125 130	156 412	31 282	125,0
Себестоимость, тыс. руб.	90 530	109 701	19 171	121,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	34 616	46 711	12 095	134,9

Управленческие расходы, тыс. руб.	30 635	36 180	5 545	118,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 979	10 531	6 552	264,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 448	1 819	371	125,6

Норма капиталоотдачи (*НКО*) (формула 7):

$$НКО = \frac{П_{год}}{К_{общ}} \cdot 100\% , \quad (7)$$

где:  $П_{год}$  – среднегодовая прибыль, тыс. руб.

$К_{общ}$  – общая сумма капиталовложений, тыс. руб.

$$НКО = \frac{1448 + 1819}{\frac{2}{1065}} \cdot 100\% = 153,38\%$$

Срок окупаемости ( $T_{ок}$ ) – отрезок времени, за который затраченные на осуществление комплекса мероприятий инвестиции будут возвращены в виде чистых денежных поступлений за определенный временной интервал (формула 8).

$$T_{ок} = 1/НКО \quad (8)$$

$$T_{ок} = 1/1,5338 = 0,65 \text{ года.}$$

Следовательно, срок окупаемости комплекса мероприятий по проведению стратегического анализа среды компании, проведенного по статическому методу, составляет 0,65 года, что является удовлетворительным результатом, принимая во внимание данные о финансовых результатах деятельности транспортной организации за фактический период.

Однако статический метод в основном применяется для определения ориентиров относительно возможности реализации проектов или внедрения в практику различных мероприятий. Одним из методов, применяемых для

более точной оценки эффективности и окупаемости инвестиций, является метод, предполагающий определение чистого дисконтированного дохода (*NPV*), рассчитываемого по формуле (9):

$$NPV = PV - I, \quad (9)$$

где *PV* – настоящая стоимость денежных поступлений (доходов) от инвестиций после дисконтирования;

*I* – сумма инвестиций (капиталовложений), направленных на реализацию проекта.

Настоящая стоимость денежных поступлений (Present Value, *PV*) определяется по формуле (10):

$$PV = FV / (1+r)^t, \quad (10)$$

где *FV* – будущая стоимость денежных поступлений от инвестиций (Future Value);

*r* – ставка дисконтирования, доли единицы;

*t* – расчетный период, число лет (месяцев).

Принимаемая дисконтная ставка (*r*) для определения *PV* определяется в зависимости от срока реализации проекта, темпа инфляции (среднегодового), а также с учетом уровня риска. Уровень риска возрастает с увеличением срока реализации проекта, соответственно увеличивается и ставка дисконтирования.

Определение ставки дисконтирования при расчёте параметров эффективности комплекса мероприятий в условиях инфляционных изменений является необходимой компонентой. Определить ставку дисконтирования с учетом инфляции (*r*) можно по формуле (11):

$$r = r_0 + r_0 \times T + T, \quad (11)$$

где *r<sub>0</sub>* – ставка дисконтирования без учета инфляции в год;

*T* – среднегодовой темп инфляции, выражаемый в десятичной дроби.

Наконец дисконтированный период окупаемости ( $DPP$ ) рассчитывается по формуле (12):

$$DPP = I/PV_t, \quad (12)$$

где  $DPP$  – дисконтированный период окупаемости, число лет;

$I$  – сумма инвестиций, направленных на реализацию проекта;

$PV_t$  – средняя величина денежных поступлений в периоде  $t$ .

Используя вышеприведенную методику проведем расчеты эффективности инвестиций методом определения чистого дисконтированного дохода.

Проведем расчет ставки дисконтирования:

$$r = 0,6 + 0,6 \times 0,0252 + 0,0340 = 0,176.$$

Определим настоящую стоимость денежных поступлений:

$$PV = 1819 / (1 + 0,071) = 1698,4$$

Проведем расчет чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = 1698,4 - 1065 = 944,4 \text{ тыс. руб.}$$

Если  $NPV > 0$ , то проект рекомендуется к реализации.

Определим дисконтированный период окупаемости:

$$DPP = 1065 / 944,4 = 1,13.$$

Срок окупаемости предлагаемого проекта с использованием метода чистого дисконтированного дохода составляет 0,9 года.

В завершении проводится определение дисконтированного индекса доходности проекта, определяемого по формуле (13):

$$I_d = PV_t / I, \quad (13)$$

$$I_d = 944,4 / 1065 = 0,89$$

Итоговые показатели оценки инвестиций в мероприятия по проведению стратегического анализа среды компании представим в таблице 3.2.7.

Таблица 3.2.7 – Основные характеристики оценки инвестиций в мероприятия по проведению стратегического анализа среды компании

Показатель	Значение показателя
Норма капиталоотдачи	153,38%
Срок окупаемости	0,65 лет
Чистый дисконтированный доход	944,4 тыс. руб.
Дисконтированный период окупаемости	1,13 лет
Дисконтированный индекс доходности	0,89

### Выводы по главе 3

Руководствуясь рекомендуемыми значениями индекса доходности для привлекательности инвестирования, составляющим относительную величину  $> 0,1$  можно признать предлагаемый комплекс мероприятия в рамках методического подхода по проведению стратегического анализа среды компании пригодным в качестве рекомендаций.

## Заключение

Исходя из полученных результатов рассмотрения сущности основных теоретических подходов к стратегическому анализу среды компании, мы установили, что его исследование продолжается до сих пор, так как он является неотъемлемой частью стратегического менеджмента организации. Исследовав стратегический анализ среды, мы обобщили понимание сущности стратегического анализа среды компании в виде схемы, которую можно использовать в любой организации для разработки стратегии. Считаем, что в данном компоненте также необходимо учесть факторы, которые влияют на проведение стратегического анализа среды в зависимости от ситуации, в которой она находится.

Исследования факторов влияния, значимых для анализа среды транспортной компаний в ситуации выхода на международный рынок показали, что основную часть стратегического анализа среды при выходе на мировой рынок составляет анализ конъюнктуры транспортного рынка, характеризующейся множествами показателей. Мы выявили, что при анализе конъюнктуры транспортного рынка можно выделить факторы, которые оказывают большое влияние на стратегический анализ среды при выходе на мировой рынок. В свою очередь стратегический анализ необходимо проводить, учитывая данные факторы, с помощью современных методологических приемов.

В ходе изучения методологических приемов стратегического анализа среды компании, мы выяснили, что он должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента. Среди современных методик стратегического анализа следует можно рекомендовать к использованию метод анализа стейкхолдеров. В общемировой практике к стейкхолдерам фирмы относят следующие группы лиц: поставщиков,

конечных покупателей товара, посредников, инвесторов, работников и учредителей компании.

В ходе представления общей характеристики транспортной компании мы получили сведения о том, что для осуществления предпринимательской деятельности организация располагает основными средствами, которые из года в год обновляются, что позволило увеличить их балансовую стоимость на 21,2% за два года. Эффективность использования основных средств отражает фондоотдача. За 2015 год она сократилась на 13,65% за счет опережающего темпа прироста стоимости основных средств над темпом прироста выручки. В 2016 году прирост основных средств замедлился, в результате фондоотдача возросла на 21,26%. На каждый рубль стоимости основных средств в 2016 году получено 4,68 руб. выручки. Численность персонала существенно не изменилась: в 2016 году прирост составил 1 чел. или 3,23%.

При росте выручки от реализации произошло увеличение производительности труда на 0,89% в 2015 году, на 21,85% в 2016 году и за два анализируемых года - на 22,93%. Как видно из расчетов, в 2015 году это соотношение не соблюдалось: прирост производительности труда составил 0,89% против прироста среднегодовой заработной платы на 6,80%. Причиной послужило увеличение численности работников на 1 человека и соответствующий рост фонда оплаты труда. Одновременно произошло замедление прироста выручки от реализации. В 2016 году ситуация улучшилась: увеличение производительности труда на 21,85% за счет роста выручки опережало прирост среднегодовой заработной платы на 1,46%. В результате за два года прирост производительности труда на 22,93% произошел на фоне прироста среднегодовой заработной платы на 8,36%, что позволило получить экономию по фонду заработной платы.

Исходя из выше сказанного можно сделать вывод о том, выбранная для проведения исследования компания является развивающейся, имеющей стратегические цели, которые она пытается достичь благодаря своему высоко

квалифицированному персоналу. Транспортная компания выполняет большой объем перевозок различными видами транспорта по всей стране. Хорошие финансовые показатели дают компании возможности охватывать больше сегментов рынка, в том числе и выходить на международный рынок.

В процессе исследования комплекса проблем стратегического анализа среды на отраслевом уровне, мы установили, что развитие транспортной инфраструктуры напрямую влияет на стратегический анализ компании, от которого в свою очередь зависит стратегия организации по увеличению объема перевозок в тот или иной регион.

Для осуществления большого количества перевозок транспортная компания нуждается в расширении кадрового состава. На рынке труда складывается такая ситуация, что не хватает квалифицированных кадров. Из-за этого у компании уходит много времени на поиски новых сотрудников, либо компания сама занимается их обучением. Для осуществления международных перевозок возникает необходимость обращаться в центры, в которых обучают всем правилам международных перевозок под определенную компанию. Обучение происходит в Ассоциации международных автомобильных перевозок (АСМАП), которые после прохождения обучения сотрудников выдают разрешение на осуществление международных перевозок для транспортной компании.

Поэтому если стратегия транспортной компании направлена на расширение объема перевозок, при проведении стратегического анализа необходимо учитывать, что поиск квалифицированных кадров занимает большое количество времени, материальных затрат и трудовых затрат.

Исходя из вышеперечисленных проблем, которые влияют на проведение стратегического анализа среды на рынке транспортных услуг, мы сделали вывод о том, что единое решение для них найти невозможно. Но если постоянно следить за происходящими изменениями, то возможно найти новые методики и подходы, которые смогут в дальнейшем привести к совершенствованию существующей стратегии транспортной компании.

В результате проведенного стратегического анализа среды мы установили тот факт, что применение данных методик позволит компании выявить основные факторы влияния на транспортную компанию при выходе на международный рынок и затем правильно сформировать стратегию.

Таким образом, приходим к выводу о том, что выбранная для исследования организация является успешной транспортной компанией со своей миссией и целями, которые пытается их достичь. Анализ её показал, что компания доставляет различные виды груза по многим точкам России. Отсюда следует, что у компании появилась возможность выходить на мировые рынки. Для выхода на мировые рынки в первую очередь необходимо провести стратегический анализ среды, чтобы понять какую стратегию необходимо применить. В исследовании учтены все факторы, на которые необходимо обратить внимание, проводя стратегический анализ среды транспортной компании. В ходе исследования описана методика, которую необходимо использовать для проведения стратегического анализа среды в условиях выхода на международный рынок. Данная методика была апробирована в исследуемой транспортной компании и показала, что компания готова выходить на мировые рынки. на внедрение процедуры стратегического анализа среды компании понадобится время, так как в компании до этого отсутствовал стратегический анализ.

Проведение стратегического анализа среды транспортной компании является постепенным процессом, особенно в ситуации выхода на международный рынок, поэтому необходимо придерживаться следующих принципов для наиболее точных результатов.

Предлагаемый методический подход к проведению стратегического анализа среды в транспортной компании должен реализовываться постепенно, чтобы прийти к верным результатам, на основе которых будет выстроена стратегия выхода на международный рынок. Следовательно, руководство компании должно придерживаться следующих рекомендаций:

- правильно сегментировать международный рынок транспортных услуг;
- сегментацию рынка производить не только на внешних факторах, а также брать во внимание внутренние факторы;
- на точную оценку емкости тратится слишком много времени, в то время как для принятия решения часто достаточно понимания порядка цифр;
- нежелание использовать примерные или усредненные оценки даже, когда других оценок вовсе нет;
- использование одного метода оценки, отсутствие «встречных» проверок.

На наш взгляд, предлагаемый комплекс мер в рамках выбранного методического подхода к проведению стратегического анализа позволит транспортной организации снизить риски и повысить экономический эффект от выхода на рынок международных автомобильных перевозок.

### Список литературы

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // /Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
2. Абрамова, Е. Влияние качественного управления логистическим сервисом на конкурентоспособность цепей поставок [Текст] // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 2. – С. 6 - 9.
3. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 19. – С. 16 - 18.
4. Акатов, Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография [Текст] / Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2013. – 251 с.
5. Аксакова, Н.Е. Состояние транспортно-логистического сервиса в РФ [Текст] // Со-временные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 6-2. – С. 71 - 74.
6. Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск: Высшая школа, 2015. – 524 с.
7. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
8. Алексеев, Н. Эволюция систем управления предприятием [Текст] /Н. Алексеев//Проблемы теории и практики управления. 2014. – №2. – С. 103-107.

9. Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа [Текст] // Социальные науки. – 2015. – № 1. – С. 63 - 66.
10. Ашихмина, Т.Л. Экологический мониторинг [Текст] / Т. Л. Ашихмина. – Изд. 4-е. – М.: Академический Проект; АльмаМатер, 2012. – 416с.
11. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов 3-е изд./ Под общ. Ред. Г.Л.Багиева. – СПб.: Питер, 2012.–736 с.
12. Белоусова, С.Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления [Текст] / С.Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 381 с.
13. Богатая, И.Н. Стратегический учет собственности предприятия [Текст] / И.Н. Богатая // Серия «50 способов». – Ростов н/Д. : «Феникс», 2012. – 320 с.
14. Богатая, И.Н. Учетные модели оценки стоимости фирмы [Текст] / И.Н. Богатая. – Ростов-на-Дону.:Изд-во СКНЦ ВШ, 2013. – 240 с.
15. Большой экономический словарь [Текст] / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2014. – 1472 с.
16. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2012. – 860 с.
17. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2012. – 982с.
18. Воробьева, А.К.Виды логистического сервиса в цепях поставок [Текст] //Вестник науки и образования. – 2018. – № 2. –С. 36 - 38.
19. Галузо, Е.А. Проблема конкурентоспособности персонала в рамках эффективной системы обучения персонала [Текст] / Е. А. Галузо // Управление персоналом. – 2014. – № 24. – С. 97.

20. Голованов, Н.М. Теневая экономика и легализация преступных доходов [Текст] / Н.М. Голованов, В.Е. Перекислов, В.А. Фадеев. – СПб.: Питер, 2013. – 303 с.
21. Головин, И.В. Разработка конкурентных стратегий [Текст] / И.В. Головин. – М.: ООО «Маркет ДС корпорейшн», 2014. – 128 с.
22. Горемыкин, В.А. Экономическая стратегия предприятия [Текст] / В. А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – Москва: Филинь, 2012. – 213 с.
23. Долбунов, А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием [Текст] / А.А. Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №2. – С.25-37.
24. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст] : Учеб. Пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 260 с.
25. Ершов Д.М., Кобылко, А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений [Текст] // Экономика и математические методы. – 2015. – № 1. – С. 97 - 108.
26. Жердева, И.В., Симоненко, Н.Н. Принципы разработки и принятия решений по стратегии бизнеса [Текст] // Научный альманах. – 2015. - № 5. - С. 25 - 32.
27. Иванова, А.В. Логистический сервис в управлении запасами [Текст] // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 2. – С. 65 - 81.
28. Капитонов, С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) [Текст] // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 2. – С. 64 - 66.
29. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлофф. – Москва: Экономика, 2013. – 367 с.
30. Кислова, Ю.Е. Оценка влияния факторов внешней среды на экспортную стратегию предприятия [Текст] / Ю.Е. Кислова // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. – №1.

31. Коваленко, Е.Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием территории [Текст] / Е. Г. Коваленко. – Саранск: Крас. Окт., 2013. – 240 с.
32. Когут, А. Е. Информационные основы регионального социально-экономического мониторинга [Текст] / А. Е. Когут, В. С. Рохчин. – СПб.: ИСЭП РАН, 2013. – 97 с.
33. Коротков, Э.М. Основы менеджмента [Текст] : Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, – М.: Дашков и К, 2013. – 272 с.
34. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент [Текст] / Ф.Котлер – М.: СОФИТ, 2014. – 851с.
35. Куликова, Н.Н., Разумова, К.С. Методы внешнего стратегического анализа [Текст] // Инновационное развитие. – 2017. – № 5. – С. 45 - 47.
36. Кураков, Л.П. Экономический энциклопедический словарь [Текст] / Л. П. Кураков, В.Л. Кураков, А. Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2013. – 1030 с.
37. Ленкова, О.В. Алгоритм разработки стратегии развития коммерческой организации [Текст] // Теория и практика общественного развития. -2015. – № 12. – С. 128 - 130.
38. Липсиц, И.В. Основы маркетинга: учебник [Текст] / И.В Липсиц, М.Н. Дымшиц. – М.: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
39. Малышев, М.Л. Мониторинг социально-трудовой сферы [Текст] : Учебное пособие / М.Л. Малышев. – М.: Издательство РГСУ «Союз»; «Перспектива», 2012. – 276 с.
40. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст]. Курс лекций. - Москва-Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2013. – 345 с.
41. Миловидова, С.Н. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 2. – С. 1207 - 12013.

42. Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру [Текст] / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. – М. : ЭКСМО, 2009. – 463 с.
43. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2012. – 312 с.
44. Петижев, А.Д. Практические аспекты разработки стратегии развития компании [Текст] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 9. – С. 156 - 158.
45. Пласкова, Н.С. Экономический анализ: стратегический и текущий аспекты, российская и зарубежная практика [Текст] / Н.С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2012. – 702 с.
46. Платонова, И.В., Азанова, Е.А. Методы проведения стратегического анализа в системе управления предприятием [Текст] // Инновационная наука. – 2016. – № 11-1. – С. 138 - 141.
47. Пономарев, А.С. Организация системы сбора информации при разработке компаниями-производителями функциональных стратегий [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-2. - С. 372 - 375.
48. Попов, С.А. Стратегическое Управление [Текст] / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 450с.
49. Портер, Е.Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов [Текст] / Майкл Портер; пер. с англ. –М.:Альпина Бизнес Букс, 2012. – 454 с.
50. Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст]: Учебник / Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2013.– 251 с.

51. Раицкий, К.А. Экономика организации [Текст] / К.А Раицкий. – Учебник: – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. –1012с.
52. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 480 с.
53. Райзберг, Б.А.Управление экономикой [Текст]: учебник / Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес–школа, 2012. – 200 с.
54. Репина, Е.А.Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. – 240 с.
55. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2013. – 534 с.
56. Сазонов, А.А., Болквадзе, И.Р. Исследование современных методов стратегического управления предприятием на основе финансового анализа [Текст] // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 12-1. – С. 163- 165.
57. Социологическая энциклопедия [Текст]: В 2 т. Т.1 / Руководитель научного проекта Г. Ю. Семгин. – М.: Мысль, 2013. – 694 с.
58. Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления [Текст] // Перспективы науки. – 2013. – № 7. –С. 98 - 103.
59. Ткач, В.И. Управленческий учет на предприятиях сферы услуг [Текст]: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / В.И. Ткач, О.Н. Гончаренко. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д. : Издательский центр «МарТ», 2014. – 160 с.
60. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М., 2012.

61. Фетисов, Г.Г. Региональная экономика и управление [Текст] / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. – М.:ИНФРА-М, 2006. – 416 с.
62. Хореев, А. И. Мониторинговый анализ как информационная основа социально- экономического управления предприятием (на примере Воронежской области) [Текст] / А. И. Хореев, В. П. Воронин и др. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. С. 39-47.
63. Хохлова, С. В. Мониторинг качества школьного образования [Текст] / С. В. Хохлова. Автореферат дис. кандидата педагогических наук. – Тюмень – 2012. 24 с.
64. Чайка, И.И. Конкурентоспособное качество отечественных предприятий – ключевая проблема выхода России из экономического кризиса [Текст] / И.И. Чайка, Н. Львов // Стандарты и качество. – 2012. – № 6. – С. 47.
65. Чубаков, Г.Н. Экономика организации [Текст] / Г.Н. Чубаков.– Москва: Инфра-М, 2014. – 725с.
66. Шепеленко, О.И. Экономика организации и планирование производства на предприятии [Текст] / О.И. Шепеленко.–ИЦ «Март» 2011. – 758с.
67. Шептиева, О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях [Текст] // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 1. – С. 255 - 259.
68. Шеремент, А.Д. Финансы предприятия [Текст] /А.Д. Шеремент. –М.: Инфра-М, 2012. – 1002с.
69. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2013.– 150 с.
70. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: Учебное пособие; 2-е изд., с испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2014.– 240 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ А****Организационная структура ООО «ГРУЗ.КОМ»**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Финансовые результаты ООО «ГРУЗ.КОМ» 2015-2017 г.г.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				Абсолютное, тыс.р.		Относительное, %	
				2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	98 600,00	102 705,00	125 130,00	4 105,00	22 425,00	4,16	21,83
Себестоимость продаж, тыс.руб.	63 815,00	67 440,00	90 530,00	3 625,00	23 090,00	5,68	34,23
Валовая прибыль, тыс.руб.	34 810,00	35 266,00	34 616,00	456,00	- 650,00	1,31	-1,84
Управленческие расходы, тыс.руб.	21 983,00	25 279,00	30 635,00	3 296,00	5 356,00	14,99	21,19
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	12 827,00	9 987,00	3 979,00	-2 840,00	-6 008	-22,14	-60,16
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	9 386,00	5 621,00	1 448,00	-3 765,00	-4 173,00	-40,11	-74,24
Основные средства, тыс.руб.	2 2055,00	26 602,00	26 731,00	4 547,00	129,00	20,62	0,48
Численность ППП, чел.	31,00	32,00	32,00	1,00	0	3,22	0
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб	5 808,00	6 402,00	6 496,00	594,00	94,00	10,23	1,47
Фондоотдача, руб.	4,47	3,86	4,68	-0,61	0,82	-13,64	21,25
Производительность труда, тыс.руб.	3 180,64	3 209,53	3 910,31	28,89	700,78	0,91	21,83
Рентабельность продаж, %	13,00	9,72	3,18	-3,28	-6,54		
Рентабельность производства, %	14,71	8,33	1,59	-6,37	-6,74		

